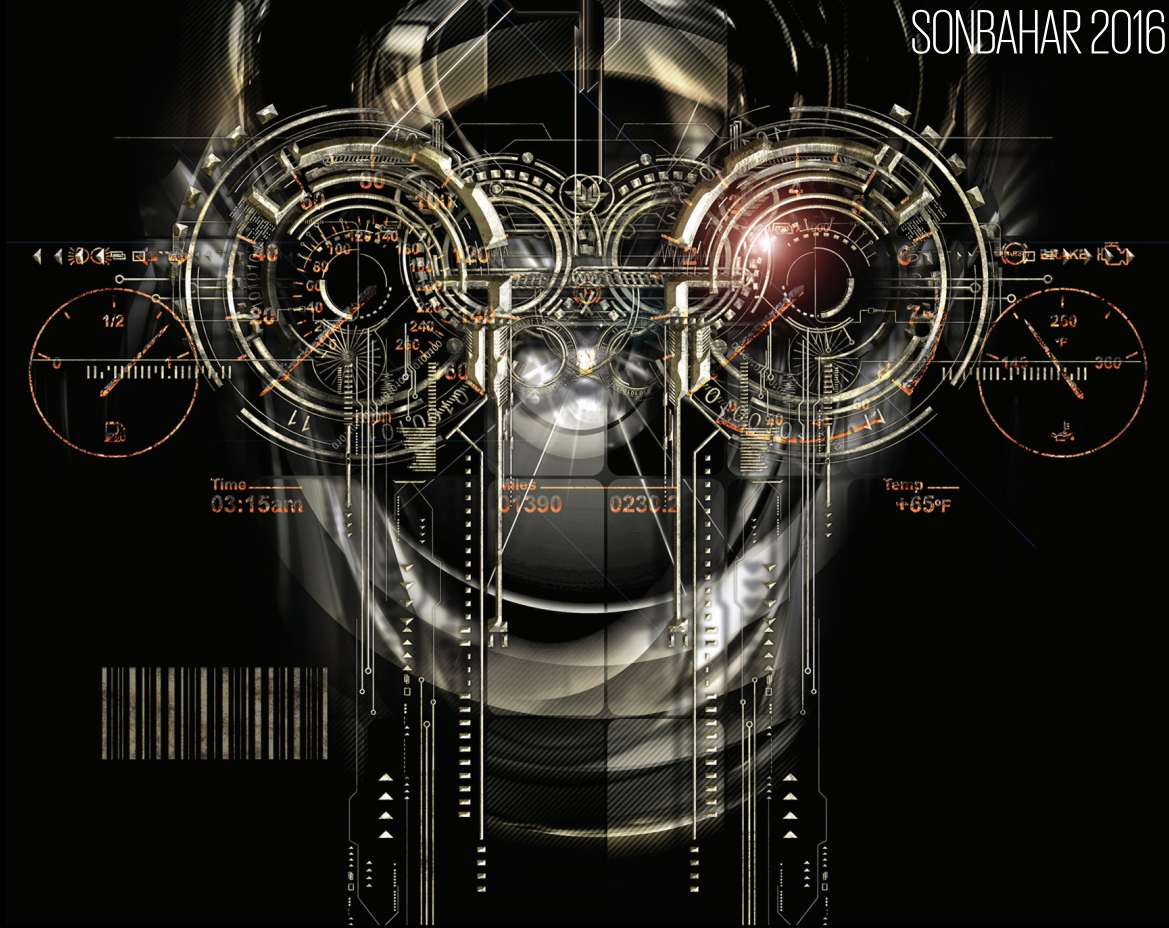


Gündem

SAYI 27

SONBAHAR 2016



KPMG 2016 Küresel CEO Araştırması:

Değişim, hemen şimdi!

KPMG Purpose:
Kendimizi
keşfetme
yolculuğu

Geleceğin Devleti:
Kamu borcu
artıyor, dengeler
değişiyor

Sürdürülebilir
vergileme
açısından
vergi affı

Küresel üretim
araştırması:
Büyümede nasıl
lider olunur?

Web sitemiz yenilendi!

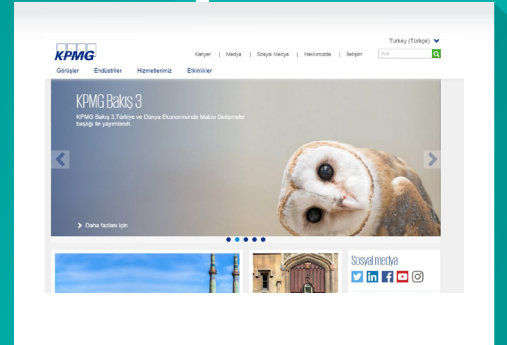
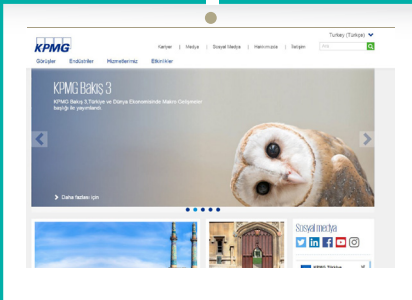
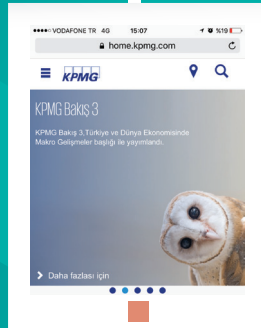
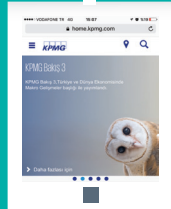
((())) Mobil uyumlu tasarım



Zengin arama özelliği



Gelişmiş kullanım seçenekleri



www.kpmg.com.tr

Yarına doğru

Gündem'in her sayısını, KPMG profesyonellerinin iş dünyasının gündemindeki konularda, aydınlatıcı ve yol gösterici olma amacını önde tutan yazıları, değerlendirmeleri, araştırma ve görüşlerinden oluşturuyoruz. Ama bir yandan da bu çok çeşitli gündem konularını birbirine bağlayabilen, onun ötesine geçerek işlerimizin nedeni, anlamı ve değerliliği konularına ulaşabilen bir "iş görüşü"nü de oluşturma gayretindeyiz. İnanıyoruz ki dergimiz yazar ve okur etkileşimiyle zamanla gelişecek, derinleşecek ve gerçek anlamda kurumsallaşacak.

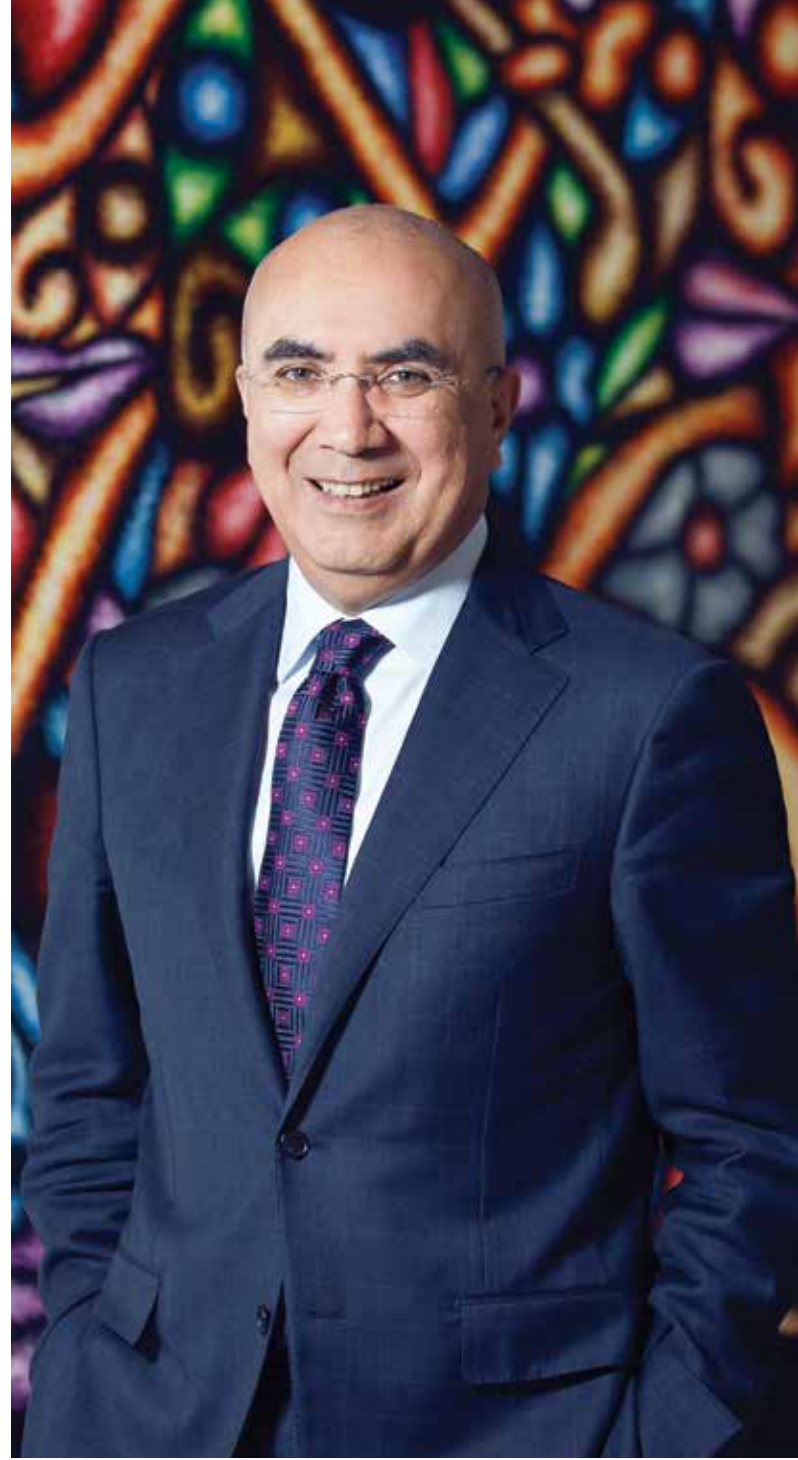
İçimizden birinin, halen KPMG şirket ortağı olan İdil Gürdil'in girişimiyle başlayan bir sevimli amatör derginin bugün geldiği yerin memnuniyet verici düzeyde olduğunu düşünüyoruz. Onun bu aşamaya gelmesinde halen aramızda olmayan arkadaşlarımızın da çok değerli katkıları var. Bunlardan biri, KPMG Türkiye'de bir yıl süre ile danışman olarak bulunan ve şimdi aramızda olmayan M. Sait Gözüm'dü. Son üç sayımızda fark edilen değişime katkı sağladı. Onunla birlikte artık aramızda olmayan dergimiz yazarlarını da temsilen anmak isteriz. Ama derginin bütün hayatı boyunca misyoneri olmuş, onsuz bu dergiyi düşünemediğimiz, hamarat, iyi anlamda hırslı bir arkadaşımıza da çok şey borçluyuz; Figen Tahiroğlu Würsching, birlikte çalıştığı Begüm Güzel ile derginin hemen her şeyi oldu.

Bunları niye yazıyorum?

İşte tüm bu değerli ekibin katkıları ile yenilenen Gündem dergisi şimdi ise 27'nci sayısı ile karşınızda.

Dergimizin bu sayısında KPMG liderlerini (kadın liderleri öne alarak başlamıştık) içeriden bakışla tanıtmayı sürdürüyoruz. Funda Aslanoğlu'nun KPMG bünyesinde olduğu gibi iş dünyasının gençlerine de ilham verecek nitelikleri var. Müşteriler için de bu söyleşinin ilginç olacağını düşünüyoruz. Söyleşiyi yaparken ben onu biraz daha, gecikmeden gelen mahcubiyetle, tanıdım ve meslektaşım olduğu için gururlandım.

Bu sayımızdaki birbirinden değerli yazı, değerlendirme, görüş, anket ve araştırma arasında çok önemli bir küresel CEO araştırması göreceksiniz. Öngörü ve sezgiye değer vermeyenler için bunun da bir kalıp söze dönüşebilme tehlikesi var ama araştırmanın ürpertici ana fikrini buraya aktarmak isteriz: Önümüzdeki üç yıl, geçmiş elli yıla bedel olacak!



Kuşkusuz, değişim zamanlarında yaşıyoruz. Doğu'nun nostaljik istikrarı cephesinden çok eski zamanlarda edilmiş bir bedduanın ("Değişim zamanlarında yaşayasın" dermiş Çinliler!) gerçekleşmesi anlamına geliyor bu bazıları için. Bazıları içinse, bu büyük değişime nesnel yasallıkları inkâr etmeden, onu kavrayarak katılma, böylece işlerine var oluş nedenleri ve değerleri ile tutarlı yeni yönler verme şansını temsil ediyor.

Bir kere daha birbirinden önemli ve değerli yazılardan, değerlendirmelerden, araştırmalardan ve anketlerden harmanladığımız bir sayı sunuyoruz.

İyi okumalar dileriz.

Ferruh Tunç

KPMG Türkiye Başkanı, Kıdemli Ortak



Ferruh Tunç, Funda Aslanoğlu ile konuştu... Purpose: Kendimizi keşfetme yolculuğu

GÜNDEMİN GÜNDEMİ

Mars Cinema Group,
KPMG ile birlikte başardı:

34



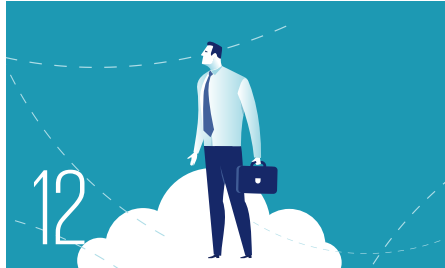
Yönetim kurulu için kriz öncesi planlama,
krize yanıt verme ve krizi yönetme



Müşteri yolculuğu analitiği



2030'un Devleti: Kamu borcu ve
güç dengeleri



Etkin bir yönetim kurulu yaratmak



Bakış, 15 Temmuz'un etkisini
değerlendirdi: Hasar hafif yola devam



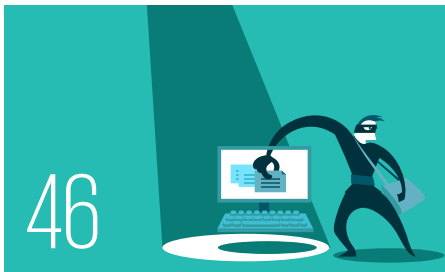
KPMG 2016 Küresel CEO Araştırması: Değişim, ya şimdi, ya hiç!



“Süper teşvik” dönemi başlıyor!



Karen Briggs: "AB var olduğu sürece Brexit'in etkisi devam edecek."



Teknolojik tehdide teknolojik kalkan



Siber saldırı riski: Doğu, Batı'dan dört kat fazla tehdit altında

DANIŞMANLIK

Tedarikçi risklerini yönetmek	44
Organizasyonel Proje Yönetimi	48
Sizin başınıza gelmediğinden emin misiniz?	52
Mükemmel bir müşteri deneyimi için yeni nesil tedarik zinciri yönetimi	54

FINANSAL HİZMETLER

Brexit: Finans sektörüne etkisi	64
Bankacılık hizmetlerinde engelsiz dönem	66
Torba Kanun finans sektörüne ne getiriyor?	72
Muallak hasarların iskontosu ve finansal tablolara etkisi	74

ENERJİ

Kimya holdinglerinin ve talep odaklı tedarik zincirlerinin geleceği 80

VERGİ

Kurumlar vergisine tabi olmak ne demek 90

Vergi afları nasıl bir algı yaratıyor? 96

ENDÜSTRİYEL ÜRETİM

KPMG, küresel üretim sektörünün geleceğini araştırdı 100

DENETİM

Kişisel veriyi korumayan yanacak 104



Ekonominin lokomotifi çimento sektörü

ENERJİ



Türkiye madencilikte cazibe merkezi olabilir

FİNANSAL HİZMETLER



KPMG ve Harvey Nash'in CIO anketi: En önemli sorun donanımlı BT elemanı

VERGİ



Türkiye Varlık Fonu ile her yıl yüzde 1,5 büyüme, her yıl 150 bin yeni istihdam



Kurumsal raporlamanın geleceği: Finansal olmayan bilgiler şirket raporlarına giriyor



Global ticaret ve bilişim teknolojileri

TELEKOMÜNİKASYON



Telekomünikasyonda var olma savaşı

TÜKETİCİ ÜRÜNLERİ



Perakende trendleri ve önemli sonuçlar 2016

Künye

Yılda 4 kez yayımlanmaktadır. Ücretsiz dağıtılır. Dergide yayımlanan tüm yazıların sorumluluğu yazarına aittir. İzinsiz alıntı yapılamaz.

Sahibi: KPMG İş ve Yönetim Danışmanlığı A.Ş.

Sorumlu Yazı İşleri Müdürü / Editör: İdil Gürdil / igurdil@kpmg.com

Yayına hazırlayan: MPR İletişim Danışmanlığı
www.mpr.com.tr

Adres: Kavacık, Rüzgarlı Bahçe Mh. Kavak Sk. No:29 Beykoz 34805 İSTANBUL
Tel: +90 216 681 90 00
Faks: +90 216 681 90 90
tr_fmmarkets@kpmg.com

Baskı & Cilt: KARAKTER COLOR A.Ş.
Mas/Sit 3. Cad. No:200 34560 Bağcılar / İstanbul – Türkiye
T: +90 212 432 30 01(pbx)
F: +90 212 628 95 65

Katkıda bulunanlar: Abdulkadir Kahraman, Alex Holt, Ali Tuğrul Uzun, Altay Alpagut, Bahar Caner, Begüm Güzel, Coşkun Çömlekçi, David Ferbrache, Dila Baysak, Emrah Akın, Ekin Özgülşen, Ferruh Tunç, Figen Tahiroğlu Würsching, Funda Aslanoğlu, Gençer Keser, Gökçe Akkahve, Halil Bağdın, Hakan Güzeloğlu, Hakan Ölekli, Hakan Savaşan, İdil Gürdil, İlker Dinç, İsmail Ünal, Kadir Özdemir, Karen Briggs, Kuğu Alper, M. Sait Gözüm, Merve Ay, Murat Alsan, Murat Palaoğlu, Neslihan Raepers, Nagehan Caner, Onur Küçük, Osman Avcı, Oya Bayraktar, Özlem Yorulmaz Vural, Ruhican Özen, Serap Tutkun, Selin Çam, Sinan Çamlık, Sinem Cantürk, Servet Gözel, Şirin Soysal, Tanıl Durkaya

Yönetim kurulu için kriz öncesi planlama krize yanıt verme ve krizi yönetme



Krizin ne zaman ve nereden geleceği belli olmaz. Önceden tahmin edilemeyen yapısı ve kurum üzerindeki olası etkisi nedeniyle şirket yönetimleri hem krizlere hem de bunlara verilecek tepkilere yani krizi yönetmeye hazırlıklı olmalı. İşte bir kriz yönetiminin anatomisi:

Bir sabah uyandığınızda televizyonların haber kanallarında, Çin'in güneydoğusunu vuran tayfunu ve önemli bir tedarikçinizin hasar görmüş fabrikaları ile onlarca yük gemisinin limandan ayrılamayışını izlediğinizi düşünün. Sıkıntı ve üzüntü ile diğer kanalları tararken, ekonomi kanalında sektörünüzde rekabeti engelleyen uygulamalar hakkında ABD ve AB tarafından ortak bir hukuki soruşturma başlatıldığına dair bir altyazının da gözünüze iliştiğini hayal edin. Her iki haber de yönetim kurulunda bulunduğunuz kurumunuz için sonu felaketle bitebilecek bir kriz demektir. Şimdi önemli soru bu zorluklara karşı kurumunuz tam olarak hazırlıklı mı? Her iki durumu aynı anda idare edebilecek misiniz?

Günümüzde birbirine bağımlılığı her geçen gün daha da artan dünya ekonomisinde, kurumlar kendi ticari operasyonlarına karşı hem içeriden hem de dışarıdan aksaklık tehditleriyle karşı karşıya kalıyor. Bazı risklerde planlama, izleme ve zararı en aza indirmeye sağlanabilir. Ancak krizler veya yıkıcı olaylar genellikle dar bir zaman aralığında gerçekleşir, şirketin görevini yerine getirme kabiliyetini ciddi biçimde etkileyebilir ve genellikle ciddi mali zarara neden olur ya da itibarı zedeler ve her zaman fonksiyonlar ve kurumlar arasında anında tepki vermeyi gerektirir.

Bir krizle karşı karşıya kalan kurumların, doğal ya da insan kaynaklı felaketleri, kritik tesislere ya da iş sistemlerine gelecek erişim kayıplarını, tedarik zinciri aksaklıklarını, ürünleri piyasadan toplatma süreçlerini, yüksek değerli ve yoğun sıklıkta gerçekleşen tazminat taleplerini ya da davaları yönetmesi ve bu olaylardan ve diğer durumlardan kaynaklanan mali ve itibar kayıplarını izlemesi gerekebilir. Öte yandan yönetimin aynı anda, kamunun ilgisi üzerindeyken, basın ve yargı tarafından sürekli inceleme altında tutulurken ve kamuya, düzenleyici kuruluşlara, hissedarlara, diğer bileşenlere karşı hesap verirken günlük operasyonlarını sürdürmesi veya işin olağan seyrine hızla geri dönmesi gerekir.

Krizin önceden tahmin edilemeyen yapısı ve kurumun kapasitesi üzerindeki potansiyel etkisi nedeniyle, kurumların hem krizlere hem de bunlara verilecek tepkilere önceden hazırlıklı olması önemlidir.

Kendinize şu soruları sorun:

- Bir krize hazır mıyız?
- Potansiyel risklerimizin tamamının farkında mıyız?
- Risklerimiz ve vereceğimiz yanıtlar hakkında farklı açılardan düşünebildik mi?
- Uygun tepki veya tepkileri raporladık mı?
- Bir kriz anında yararlanabileceğimiz doğru kaynaklar ve danışmanlar var mı?

Potansiyel tetikleyici olaylar neler olabilir?

- Hava
- Çevre
- Doğal ve insan kaynaklı felaketler
- Ürün güvenliği ve piyasadan toplatma
- Ekipman arızası
- Veri güvenliği ihlali
- Operasyonel arızalar
- Kilit personelin kaybedilmesi
- Tedarik zinciri kesintisi ve zorluğu
- Önemli düzenleyici yaptırım uygulaması
- Finansal raporlama suistimali
- Uygunsuz liderlik davranışı
- Bu veya bunlardan birkaçının aynı anda gerçekleşmesi

Krizin aşamaları

1

Planlama

Bir kurumun kriz öncesinde yaptıkları, krizden toparlanma sürecinin başarıya ulaşmasında önemli bir fark yaratır. Bu doğrultuda kriz planlama, genel risk stratejisinin ayrılmaz bir parçasını oluşturur. Kriz planlaması yapmak veya bir "taktik tahtası" oluşturmak, genellikle fonksiyonlar arasında işleyen dinamik bir süreçtir. Bu süreçte şirket, bir liderlik ekibi oluşturur; krizin potansiyel finansal, hukuki ve operasyonel sonuçlarını değerlendirir; hızla yanıt vermek için gereken iç ve dış kaynakları ve uzmanlığı belirler ve paydaşları bilgilendirmek üzere iç ve dış iletişim planları geliştirir.

2

Uygulama

Krize verilecek yanıt kriz planını uygulamayı içerir. Ancak durumun gerçekliği anlaşıldığında, bu yanıt değişkenlik gösterir ve yürürlükteki planların gerçek zamanlı olarak değiştirilmesi gerekebilir. Acil yanıt genellikle tasarruf yaratmaya veya insanları ve malları güvence altına almaya, tetikleyici olayın kapsamını anlamaya ve zararın yayılmasını önlemeye odaklanır. Krizin yapısına bağlı olarak verilecek acil yanıt, krizdeki şirketlerin sıklıkla karşılaştıkları işle alakalı birkaç kritik zorluk olarak iç veya dış odaklı iletişimlerle ilgili önceden hazırlanan planları yürürlüğe koymayı; temel Bilgi Teknolojisi (BT) sistemlerinin korunmasını, bunların yerlerinin değiştirilmesini ya da bir araya getirilmesini veya alternatif ya da ek tedarikçi veya finansal kaynak bulunmasını içerebilir. Ayrıca şirketleri hızlı biçimde günlük faaliyetleri koordine edecek, yapı oluşturacak, kilit göstergeleri izleyecek ve bunlar hakkında rapor verip verimliliği iyileştirecek bir PMO oluşturabilir.

3

Toparlanma /
İyileşme

Yıkıcı bir olay sonrasındaki süreci yönetmeyi de içeren toparlanma / iyileşme, yıkıcı duruma karşı verilen acil tepkinin büyük oranda çözüme kavuşturulduğu aşamadır. Kurumlar bu süreç içinde hukuki ve düzenleyici tazminat talepleriyle veya davalarla da karşı karşıya kalabilirler. Devam eden finansal ve operasyonel yükümlülükleri, itibar zararını ve şirkete yönelik diğer olumsuz etkileri yönetmeleri gerekir. . Bu aşamada, kurum uygun olduğu kadarıyla işi kriz öncesindeki eski haline geri getirir ve normal işleyişini geri kazanmaya çalışır.

4

İslah
etme /
esneklik

Sürecin son aşaması olan ıslah etme / esneklik, alınan dersler hakkında derinlemesine düşünmeyi, gelecekte yaşanabilecek krizlerin getireceği zararı önlemek veya hafifletmek için gereken adımları atmayı ve gelecekteki krizleri daha etkili ve verimli bir şekilde yönetip hafifletmek için planları ve "taktik tahtalarını" değiştirmeyi içerir.

Etkin bir yönetim kurulu yaratmak



**KPMG Denetim Komitesi
Enstitüsü çalışmaları
çerçevesinde düzenlenen "Etkin
Bir Yönetim Kurulu Yaratmak"
araştırması, içinde Türkiye'nin de
bulunduğu 46 farklı ülkeden 2 bin
300'ün üzerinde yönetim kurulu
üyeleri ve üst düzey yöneticinin
katılımıyla gerçekleşti.**



Şirin Soysal

KPMG Türkiye Denetim Komitesi
Enstitüsü ve Mesleki Uygulama Bölüm Başkanı
Şirket Ortağı
E: ssoysal@kpmg.com



Kuğu Alper

KPMG Türkiye Denetim Komitesi
Enstitüsü Koordinatörü
E: kalper@kpmg.com

Anketin Türkiye katılımcılarına göre statükocu düşünce yapısı ve değişime direnç, etkin bir yönetim kurulu oluşturma önündeki en büyük engeller...

Toplantı odasındaki yetenekleri şirketin stratejisiyle uyumlu hale getirme gerekliliği, pek çok yönetim kurulunu kurul yapısına ve ardıl planlamasına daha fazla odaklanmaya yöneltiyor. Yönetim kurulundaki yetenekler, yatırımcılar, düzenleyici kurumlar ve medya için de önem taşıyor.

Yönetim kurulunun doğru beceri, deneyim ve bakış açılarına sahip üyelerden oluşması, bunu sağlamak için neyin işe yarayıp neyin yaramadığının anlaşılabilmesi ve doğru olanın bulunabilmesi için kullandığı araç ve yaklaşımları daha iyi anlamak amacıyla düzenlediğimiz araştırmanın sonuçları gösteriyor ki pek çok yönetim kurulu, kurul yapısına ilişkin yaklaşımlarını baştan sona (yönetim kuruluna giriş aşamasından yönetim kurulu performans değerlendirmesi ve ardıl belirlemeye kadar) yeniden değerlendiriyor.

Araştırma bulgularının da gösterdiği gibi yönetim kurulu üyeleri bu konuda geliştirilmesi gereken alanların mevcut olduğunu düşünüyor. Araştırmada, yüksek performans gösteren yönetim kurulları oluşturma konusundaki bazı temel zorluk ve engeller tespit edildi. Yönetim kurullarının, bu sorunların üstesinden gelmek ve kendilerini şirketleri için daha stratejik bir noktaya yerleştirmek için atması gereken adımlar değerlendirildi. Bu sonuçların ve gözlemlerin, yönetim kurulu yapısı ve ardıl planlaması hakkında toplantı odalarında daha sağlam temeller üzerine kurulu tartışmalara olanak tanınmasını ve yönetim kurullarının "istenilen" yere ulaşabilmek için karşılaşacağı zorluklarda yardımcı olmasını umuyoruz.



Araştırmanın ortaya çıkardığı başlıklar

Yönetim kurulu yapısı ve bu yapının şirket stratejisi ile uyumu temel bir önceliklidir.

Bugünün iş ve risk ortamının gerekleri ile yatırımcılar, düzenleyici kurumlar ve medya tarafından gerçekleştirilen incelemelerin arttığı düşünüldüğünde, çoğu yönetim kurulu için en önemli önceliğin, kuruldaki yetenekleri hem kısa hem de uzun vadede şirket stratejisiyle uyumlu hale getirmek olduğu görülüyor. Anketin Türkiye katılımcıları ise yönetim kurulu yapısına bu denli önem verilmesiyle ilgili gerekçeler arasında birinci önceliğin yönetim kurulunda bakış açıları ve geçmiş deneyim bakımından daha fazla çeşitliliğe ihtiyaç duyulması olduğunu belirtiyor.

Yüksek performans önünde engeller var

Araştırmaya katılanların sıklıkla belirttiği engel "hem genel iş deneyimine hem de şirketin ihtiyaç duyduğu özellikli uzmanlığa sahip yönetim kurulu üyesi bulmak" olarak göze çarpıyor. Yönetim kurulunun geleceğe yönelik yetenek ihtiyaçlarını saptamak ikinci sırada yer alırken, bunu "statükocu" düşünce yapısı nedeniyle değişime karşı direnç izliyor.

Türkiye'de en büyük engel statüko

Anketin Türkiye katılımcılarına göre ise statükocu bir düşünce yapısı nedeniyle değişime direnç birinci sırada yer alırken, ikinci sırada güçlü bir yönetim kurulu performans değerlendirmesi sisteminin eksikliği, üçüncü sırada ise soru sormayı ve açık tartışmayı teşvik etmeyen bir yönetim kurulu kültürü geliyor.

Resmi bir ardıl planı bulunmuyor

En uygun yönetim kurulu yapısının elde edilmesi için ardıl planlamasının önemine vurgu yapılmasına karşın, çok az sayıda yönetim kurulunun resmi bir ardıl planı bulunuyor. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu, resmi bir yönetim kurulu ardıl planının doğru yönetim kurulu yapısı elde etmek için önemli bir mekanizma olduğunu söylemesine rağmen, sadece yüzde 31'i (Türkiye'den katılanların ise sadece yüzde 12'si) resmi bir planın yürürlükte olduğunu veya gelişim aşamasında olduğunu ifade etti.

Mekanizmalar çalıştırılmıyor

Yönetim kurulu yapısının en uygun seviyede tutulmasına yardımcı olmak için önemli mekanizmaların bulunmasına rağmen, bu mekanizmalar yeteri derecede kullanılmıyor. Araştırmaya katılanlar, doğru yönetim kurulu yapısı için etkili mekanizmaların güçlü yönetim kurulu performans değerlendirmeleri ve resmi ardıl planları olduğunu ısrarla vurguladı. Ancak, yukarıda da belirtildiği üzere, çok az sayıda yönetim kurulunun resmi bir ardıl planı bulunuyor. Katılımcıların yaklaşık üçte biri yüksek performans gösteren bir yönetim kurulu oluşturma ve sürdürme yolundaki en önemli engellerin "güçlü bir yönetim kurulu ve kurul üyesi değerlendirme sisteminin eksikliği" (Türkiye'de yüzde 58) ve "düşük performans gösteren üyelerin değiştirilmesindeki zorluklar" (Türkiye'de yüzde 29) olduğunu ifade etti.

"Doğru" yönetim kurulu yapısını elde etmek için gerekli değişim ve rotasyon, etkin bir yaklaşımı gerektiriyor.

Araştırma bulguları, yönetim kurulu ardıl planlamasının, yapısının ve çeşitliliğinin stratejik ve entegre bir yaklaşım gerektirdiğini gösteriyor ve bu konuların uzun vadeli strateji tartışmalarında tüm yönetim kurullarının ana gündem maddelerini oluşturması gerekiyor. Hiç şüphesiz ki, güçlü bir yönetim kurulu ve kurul üyesi performans değerlendirme sistemi de çok önemli ve bu konuya yönetim kurullarının titizlikle eğilmesi gerekiyor.

Değişim, şimdi!

Felsefe; diyalektiğin temel kurallarından biri değişimse, değişimin barındırdığı karşıtlığın kendi içinde çözüm bulacağını söyler... Peki bir sosyal kurum olarak ekonomi, değişimin neresinde? Ya da insanlık tarihinin içinden geçtiği küresel ölçekteki en büyük ve hızlı değişim süreci, toplumsal hayatın maddi temelini oluşturan ekonomiyi nasıl etkileyecek?





KPMG, dünyanın en büyük 10 ekonomisinde “büyük değişimin” izini sürdü. Dünya lideri şirketlerin CEO’larına “değişimi” ve “çözümü” sordu. Küresel ekonomiye yön veren ülkelere göre iş dünyası kritik eşikte: Oyunun kuralları yeniden yazılıyor. Gelecek üç yıl, geçmiş 50 yıldan daha önemli olacak. Tam da bu nedenle büyük değişim için; ya şimdi ya hiç!

KPMG, iş dünyasının yolunu aydınlatacak araştırmalarından birine imza attı. Dünyanın en büyük 10 ekonomisindeki dev şirketlerden yaklaşık 1300 CEO ile görüşüp tüm toplumsal dinamikleri yeniden şekillendiren değişimin şiddetini ve yönünü araştırdı. KPMG’nin 2016 Küresel CEO Araştırması’na ABD, İngiltere, Avustralya, Çin, Fransa, Almanya, Hindistan, İtalya, Japonya ve İspanya’dan dünya lideri şirketlerin yöneticileri katıldı. CEO görüşmelerinden çarpıcı sonuçlar çıktı: Önümüzdeki 3 yıl iş dünyasının şekillenmesinde kritik önem taşıyor. Değişim, acımasız bir hızla gerçekleşiyor. Büyük değişimin parçası olan kazanacak, direnen yarıştan kopacak. Şirket liderleri, yakın gelecekte küresel ekonomik zorluklar öngörüyor ancak buna rağmen fırtınaların atlatılacağına inanıyor ve potansiyellerine güveniyor. Değişim sürecini yöneten CEO’ların üç önemli hamlesi var; stratejileri yeniden okumak, ezber bozan

teknolojileri uygulamak, yeni yetenekler kazanmak... Modern CEO için artık yeni bir görev ve yetenek tanımı da yapılıyor; “değişim ajanı” olmak...

KPMG’nin Küresel CEO Araştırması’ndaki dikkat çeken başlıklar ve tespitler şöyle:

- CEO’ların yüzde 41’i şirketlerinin önümüzdeki üç yıl içinde ciddi bir dönüşüm geçireceğini tahmin ediyor. Geçen yıl bu görüşü paylaşan CEO’ların oranının yüzde 29 olması, değişimin hızını ve etkisini gösteriyor. Ayrıca CEO’ların yüzde 72’sine göre önümüzdeki üç yıl, geçmiş 50 yıldan daha kritik olacak.
- İş dünyasının liderleri, gelecek üç yıl için dünya ve ülkelerinin ekonomisi ile şirketleri hakkında iyimser... Bu güven, araştırmaya katılan CEO’ların lider olarak değişime ayak uydurma esnekliğini gösteriyor.



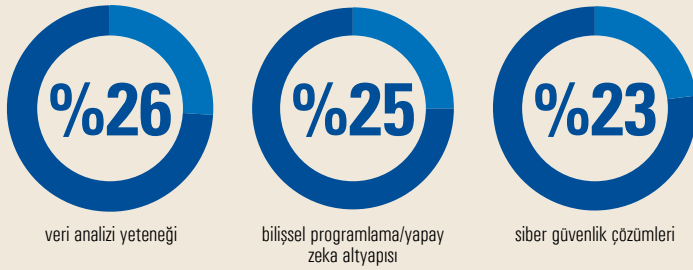
CEO’ların yüzde 41’i şirketlerinin önümüzdeki üç yıl içinde ciddi bir dönüşüm geçireceğini tahmin ediyor



CEO’ların yüzde 72’sine göre önümüzdeki üç yıl, geçmiş 50 yıldan daha kritik olacak.



CEO'ların yatırım planları



CEO'lar benzeri görülmemiş değişim dönemine, gerçekçi beklentilerle ve sağlıklı güven ortamıyla hazırlandıklarını, dönüşümü sağlayacaklarını ifade ediyor. Yüzde 89'u şirketlerinin büyüyeceğinden emin. Bu yöneticilerin yatırım planlarının temeli teknolojiye dayalı. Yüzde 26'sı veri analizi yeteneğini, yüzde 25'i bilişsel programlama/yapay zeka altyapısını, yüzde 23'ü siber güvenlik çözümlerini artıracaklarını söylüyor.

- Yüzde 10 veya daha fazla gelir artışı bekleyen CEO'ların yarısından fazlası, önümüzdeki üç yılda şirketlerinin büyük bir dönüşümden geçeceğini düşünüyor.
- Şirket liderlerinin yüzde 48'i, yıllık gelirlerinin gelecek üç yılda yüzde 2-5 arasında artacağını düşünüyor.
- CEO'ların yüzde 96'sı üç yıl içinde çalışan sayısının artmasını bekliyor. Şirketleri için yüksek büyüme tahmininde bulunan CEO'ların yüzde 10'u, çalışan sayısının yüzde 25'in üzerinde artacağını söylüyor.

CEO'nun stratejik önceliği: İnovasyon

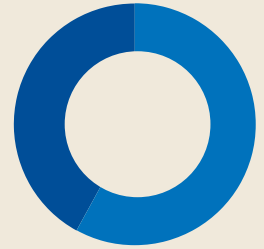


- Yeni bir dünyada faaliyet gösterdiklerini kabullenen CEO'lar yüzlerini inovasyona döndü. Üç yıl boyunca inovasyonu desteklemek CEO'lar için birinci stratejik öncelik. Teknoloji, inovasyonu hem tetikleyen hem de kolaylaştıran bir unsur olarak görülüyor. Yöneticilerin çoğunluğu teknolojik fırsatları değerlendiriyor ve yeni süreçlere yatırım yapıyor.
- Teknolojik inovasyonun ekonomideki gücü ve hızı işletmeler için dönüm noktası niteliğinde. Yöneticilerin yüzde 21'i inovasyonu teşvik etmek, yüzde 77'si işletme stratejilerine dahil etmek gerektiğini söylüyor. Son üç yılda geliri yüzde 10 veya üzerinde artan şirketlerin yüzde 27'sinin başlıca stratejisi de inovasyonu teşvik.

Yeni bir iş modeli: İşbirliği

%58

CEO'ların yüzde 58'i üç yıl içinde işbirliğine dayalı büyüme ile paydaş değerini yükseltmeyi hedefliyor.



Büyüme için öne çıkan enstrümanlardan birisi; işbirliği. Çünkü değişimin hızı, kapsamı ve derinliği; eşsiz yetenekleri, en yeni teknolojileri ve vizyoner bakışı zorunlu kılıyor. Bu özelliklerin tümünü bir arada bulmak işbirlikleriyle mümkün. CEO'ların yüzde 58'i üç yıl içinde işbirliğine dayalı büyüme ile paydaş değerini yükseltmeyi hedefliyor.

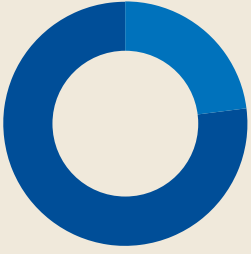
Büyük değişimin parçası olan kazanacak, direnen yarıştan kopacak. Şirket liderleri, yakın gelecekte küresel ekonomik zorluklar öngörüyor ancak buna rağmen fırtınaların atlatılacağına inanıyor ve potansiyellerine güveniyor.

Değişim, organ nakli gibi



- CEO'lar sürekli değişime hazır olmak zorunda. Sağa sola savrulmak yerine değişimin dizginlerini ele alıp şirketlerini dönüştürme anlayışıyla çalışıyorlar. Değişim, organ nakline benziyor. Koşullar uygun yönetilmezse değişim reddedilebiliyor. Bu nedenle değişim kabiliyeti, iş sonuçlarını doğrudan etkiliyor.
- Büyük değişim; teknolojinin öncülüğünde, birbirine bağlı hale gelen tüketiciler ve sektörel yaklaşma ile gerçekleşecek. Bu faktörler, iş modellerini baştan sona etkileyecek. Bugün imkansız olan yarın sıradan hale gelecek.
- Sektörleri, şirketleri, teknolojileri ve müşterileri birbirinden ayıran çizgiler yok oluyor. "Kiralama" veya "işbirliği" modelleri, "inşa etme" ve "satın alma"nın önüne geçecek. CEO'ların yüzde 65'i pazara yeni giriş yapanların, işletme modellerini sekteye ugratmasından endişe ediyor.

Bilişsel programlama ve yapay zekaya yatırım



%77

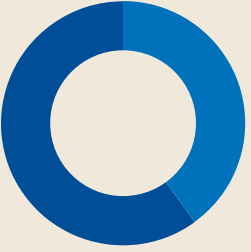
CEO'ların yüzde 77'si şirketlerinin yeni teknolojilere ayak uyduramayacağından korkuyor.

- Dördüncü sanayi devrimi; nesnelerin interneti, makine öğrenimi, bilişsel programlama ve yapay zeka çağının habercisi. Kas gücü otomatik hale gelmişti, şimdi beyin gücü otomatikleşiyor. Teknoloji, duygusal zeka yerleştirilen sistemler getirdi. Dile getirilen endişeler, CEO'ların dördüncü sanayi devriminin yapı taşı olan bilişsel programlama ve yapay zeka entegrasyonuna odaklandığını gösteriyor. CEO'lar mevcut deneyim ve becerilerinin dijital dünyada başarıya ulaşmak için yeterli olmayacağını kabulleniyor. Başarı için tüm iş ortakları ve paydaşlarının oluşturduğu

ekosistemden yararlanmak gerektiğine inanıyor.

- Şirket liderleri, değişimin hızlı olacağını ve teknolojinin bunu daha da artıracığı inancında. Artık her işletme rekabet gücünü artırmak için yazılım ve dijital araçlardan yararlanmak zorunda. Geleneksel sektörler de dijital teknolojinin büyümek bir yana, hayatta kalmak için şart olduğunu anladı. CEO'ların yüzde 77'si şirketlerinin yeni teknolojilere ayak uyduramayacağından korkuyor.

Esnek ve çevik CEO kazanıyor



%40

Şirketlerin sadece yüzde 40'ı gelişmelere hızlı yanıt verebiliyor.

CEO'ların yüzde 43'ü hız kazanmak için kurum içi süreçlerin düzenlenmesi gerektiğini düşünüyor.

%43

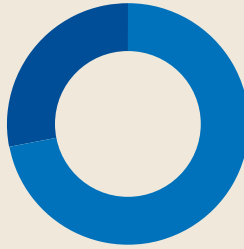
- Sürdürülebilir başarı, yeni bir düşünme ve operasyon yönetimi gerektiriyor. Şirketlerin taktik tahtaları bu nedenle yeniden yazılıyor ve işletme esnekliğini görülmemiş seviyelere çıkaran yöntemler geliştiriliyor.

- Yüksek bir hızda gerçekleşen değişimi uygulamak için çeviklik gerekiyor. Şirketlerin sadece yüzde 40'ı gelişmelere hızlı yanıt verebiliyor. CEO'ların yüzde 43'ü hız kazanmak için kurum içi süreçlerin düzenlenmesi gerektiğini düşünüyor.

CEO'LARIN BAŞLICA ENDİŞELERİ

Müşteri sadakati	%88
Küresel ekonominin şirketler üzerindeki etkisi	%88
Şirketlerin geleceğine yön veren işleyişi durdurabilecek unsurlar ve inovasyon kaynakları hakkında stratejik düşünmede vakit darlığı	%86
Y kuşağı ve istek/ihtiyaçlarının işi ne şekilde değiştireceği	%86
Rakiplerin iş kapma kabiliyeti	%85
Yapay zeka ve bilişsel süreçlerle iş süreçlerinin entegrasyonunu değerlendirme zorunluluğu	%85
Büyümeyi engelleyecek düzenlemeler	%85
Karar alırken kullanılan verinin kalitesi	%84
Üç yıl içinde hizmet/ürünlerin uygunluğu	%82
Şirketin yeni teknolojilere uyumu	%77
Gelecek üç yılın sektör için geçmiş 50 yıldan daha kritik olması	%72
Pazara yeni giriş yapanların iş modelini bozması	%65
Pazardaki kümelenmeye karşı bir strateji olmaması	%59
Şirketin sektördeki iş modellerini etkilememesi	%53

Siber tehdit yükseliyor



%72

Yüzde 72'si bir siber tehdide tam anlamıyla hazırlıklı olmadığını düşünüyor.

- CEO'ların risk sıralamasında "siber güvenlik" hızla tırmanıyor. Yöneticilerin yüzde 30'una göre önümüzdeki üç yılda en büyük risk bu olacak. Yüzde 72'si bir siber tehdide tam anlamıyla hazırlıklı olmadığını düşünüyor.
- CEO'ların yüzde 88'i müşterilerinin sadakatinden emin değil. Yüzde 82'si ürün veya hizmetlerinin uygun olup olmadığını sorguluyor. Yüzde 45'i müşterilere ulaşmak için kullanılan dijital araçları geliştirebileceklerini düşünüyor.

Güneydoğu Asya ve Doğu Afrika'da gündem farklı

Bu yılki araştırmaya 10 büyük ekonomi dışında seçilmiş 18 ülke daha katıldı. ASEAN bölgesi (Singapur, Malezya, Tayland, Endonezya, Filipinler, Vietnam), Doğu Afrika (Kenya, Uganda, Tanzanya, Ruanda, Etiyopya), Tayvan, Brezilya, Kanada, İrlanda, Meksika, Güney Afrika ve İsviçre'den CEO'lar aynı soruları yanıtladı. 18 ülkeden gelen yanıtlar ciddi farklılıklar gösteriyor. Mesela, İsviçre ve Tayvan'daki CEO'ların yüzde 92'si önümüzdeki üç yılın kritik olduğuna inanırken ASEAN bölgesindeki yöneticilerin yüzde 83'ü, Doğu Afrika'da ise yüzde 50'si bu görüşte. Şirketlerin dönüşüm iştahı da ülkeden ülkeye farklılaşıyor. Meksikalı CEO'ların daha fazlayken Tayvanlı CEO'ların dönüşüm arzusu daha az.

10 büyük ekonomideki CEO'lar belirli ülkelerde veya sektörlerde büyüme sağlayacak yatırımlara odaklanıyor. Brezilya ve Kanadalı CEO'lar ise işletme, kapasite ya da varlık satın alarak büyümeyi düşünüyor. İsviçreli ve Tayvanlı CEO'lar müşteri merkezli olmanın önemini dikkate alarak en büyük yatırımlarını müşteri beklentilerinin ve ihtiyaçlarının analiz edilmesine yöneltmeyi planlıyor.

ÖNÜMÜZDEKİ ÜÇ YILDA YATIRIM YAPILACAK İLK BEŞ ALAN

Artan veri analiz kabiliyetleri	%25
Yeni ürün geliştirme	%24
Siber güvenlik çözümleri	%22
Müşteri deneyimi/ihtiyaçları ölçüm ve analizi	%21
Şirket merkezinin bulunduğu ülkede bölgesel genişleme	%20

ÖNÜMÜZDEKİ ÜÇ YIL İÇİN İLK BEŞ STRATEJİK ÖNCELİK

İnovasyonu desteklemek	%21
Müşteriye daha güçlü odaklanmak	%19
Ezber bozan teknoloji uygulamak	%18
Yetenek geliştirme yönetimi	%18
Daha güçlü pazarlama, markalaşma ve iletişim	%17

"Purpose": Kendimizi yeniden keşfetme yolculuğu

Montaigne'in "Denemeler"inde geçer; "Gideceği limanı bilmeyene hiçbir rüzgarın yardımı olmaz"... KPMG tam da bunun peşinde koşuyor. "Gemi ol ama rotan olsun", "liman ol ama yolcun olsun", "rüzgar ol ama yönün olsun"... KPMG, "Yaptığın her işte amacın olsun" felsefesinden bir proje çıkardı. Adına da "Purpose" dedi. Şirketin varlık nedenini bu formüle uyarladı: "Burada bulunmanın bir amacı olsun".

"'Amaç', bir işi yapmakla onu neden yaptığını bilmek arasındaki farktır" tanımı KPMG'nin "Purpose"ının ta kendisi. 'Amaç'a önce inanmak sonra bağlanmak gerek. Güven yaratmak, sorumluluk, dürüstlük, yenilikçilik, uzmanlık bu ruhun kilit sözcükleri. Ve mutlaka üzerine az tutku...





KPMG Türkiye Başkanı Ferruh Tunç, Denetim Bölümü Şirket Ortağı Funda Aslanoğlu ile "Purpose"ın hikayesini konuştu.

Funda bize biraz kendini anlatır mısın? Nevşehir'in Gülşehir ilçesinde başlayan bir hikaye... Anadolu Lisesi'ni kazanan kasabanın iki çocuğundan biriymişsin. Nasıl bir çocukluk, gençlik?

İzmir doğumluyum, ailem Burdurlu. Memur çocuğu olduğum için liseye kadar yıllarım, çeşitli illeri gezerek geçti. Babam ve annem Gülşehir'de görev yapıyorlardı. Tabii küçük bir ilçe, herkes bizi tanıyor, hep daha mütevazı olmamız bekleniyor. Çok şımarıklık yapmadan, uslu, akıllı, disiplinli bir çocukluk... Nevşehir Anadolu Lisesi'nde hazırlık okudum, sonra babam emekli olunca Antalya'ya yerleştik... Antalya Anadolu Lisesi'nden mezun oldum. Marmara Üniversitesi Almanca İşletme Bölümü'nü kazandım. Bilinçli bir tercihti. Bizim okulun şöyle bir geleneği vardı; Almanca İşletme'yi bitiren, gidip bir Alman şirketinde işe başlardı. Ben 'herkesin gittiği yoldan gitmeyeceğim' deyip araştırmaya başladığımda denetim şirketlerini keşfettim. O dönemde Big6 yeni Big5 olmuştu. Yıl 1998, KPMG'de çalışmaya başladım. Şu an şirketteki 18'inci senem...



Çok uzun bir süredir KPMG'desin. Hangi şirketlerle çalıştın?

1998'de başladığımda Garanti Bankası denetim ekibindeydim. Böylece meslekteki yolum çizilmiş oldu. Finansal hizmetler sektöründe denetçi olarak yetişmeye başladım. 10 yıl aynı projede çalışmak önemli bir deneyimdi. Osmanlı Bankası-Körfezbank-Garanti Bankası birleşmesinde oradaydım. Sonrasında farklı sektörlerde birçok proje yönettim. Sadece bankacılık ve sigortacılıkla sınırlı kalmadı deneyimim ama ağırlığım hep finansal hizmetler sektörü oldu.

18 yıl nasıl geçti?

Her senesi farklıydı. Bölümlere ayırabilirim. İlk yıl mesela, asistanlık dönemi... O dönemin nasıl geçeceği kişinin kendisiyle de ilgili olabilir. Çok sorumluluk sahibi olan, verilen sorumluluğun daha fazlasını üstlenmeye eğilimli bir kişiyse çok zor olur...

Sen kesinlikle öyleydin değil mi?

Evet ben öyleydim. O yüzden ilk yılım zordu. Çünkü aslında asistan kendisine verilen görevi tamamlamaktan sorumludur. Projenin zamanında tamamlanması, müşteriyle iletişim gibi konular üst seviyelerce yönetilir. Ben asistanken bile o proje sona ermeden, o rapor sunulmadan rahat uyuyamazdım. Mutlaka takip ederdim. O seviyede bu kadar çok sorumluluk ağır gelebiliyor. 2004'te müdür oldum, zorlandığım ikinci dönemdi. Çünkü müdür olunca artık tamamen projelerin ve ekibin sorumluluğunu alıyorsunuz. Bir de direktör olduğum yıl, 2008... Hep dönüm noktaları benim için zor yıllardı. Ama yöneticilerim her zaman arkamdaydı, çok destek oldular.

Nasıl aştın bu zor yılları, seni ne motive etti?

Şirketteki samimiyet, yöneticilerimin desteği, buradaki insanlarla çalışmayı, mesleğimi sevmem. Zorlandım ama hiçbir zaman başka bir arayışa girmedim.

Neden peki, KPMG'nin farkı ne sence?

Öncelikle insanları... Kurum kültürü... Çalışanlar arasındaki iletişim... Kişiler değişiyor ama kurum kültürü aktarılıyor. Benim dönemimde 30 kişi girdik şirkete ve o döneme kadar yapılan en büyük alımdı. 30 kişi büyük bir sayıydı. Çünkü o zaman 80 kişiydi şirket, şu anda 1000 kişi. Ama o kültürün aynen devam ettiğini görüyorum. Sonra şirketin olayları ele alış biçimi... KPMG'yi, dahil olduğu her yerde daha adanmış buluyorum. Bir de bence farklı kılan bir özellik; KPMG yüksek kültür performansını destekleyen bir şirket. Bazı kriterleri var. Bireylere saygı duymak, takdir etmek de onun bir parçası. Yaptığın işin en iyisini yapmayı destekleyen bir yaklaşım. Bunlar değer yaratan özellikler.

Çok önemli bir nokta. Peki biz bunu dışarı ne kadar aktarabiliyoruz? Bu konuya birazdan dönelim. Şimdi şunu merak ediyorum; bir momentumdayız ve her şey çok hızlı değişiyor. Bizim de değişmemiz gerekiyor. 18 yıl önceki iş yapma şeklinle bugünü karşılaştırır mısın? Sen değiştin mi?

Dediğim gibi 18 yıl önce 80 kişilik bir ekiptik, hedeflerimiz belliydi. 2009'a kadar hemen hemen böyle ilerledik. Ama sizin geldiğiniz dönem işler değişti. O zaman yöneticiler şunu ortaya koydular; 'iş yapış şeklimizi değiştirmeliyiz, çünkü artık büyümeliyiz.' Bir vizyon belirlediler ve herkese fikir sormaya başladılar, 'bunun için sen ne düşünüyorsun?' Bana bunu sorduklarında şunu hissettim; fikirlerim değerli, ben bu şirket için değerliyim. Fikirlerimle bazı şeyleri değiştirebilirim. Ya da bir şeylerin dönüşümüne aracılık edebilirim. Bu çok önemli bir aşama. Çünkü diğerinde mevcut işi olduğu gibi yapmaya devam ediyorsunuz. Rutin. Ama birden önünüzde bir kapı açılıyor, düşünme şekliniz değişiyor. Artık 'neyi daha farklı yapabilirim' diye düşünmeye başlıyorsunuz. "Purpose" bu işte...

İşte bunu soracaktım. Aslında "Purpose" dediğimiz, derinliği olan bir şey. Hepimizin kişisel "Purpose"ı var ve onunla bir şekilde tamamen kendimize özgü bağ kurmuş olmalıyız. Birilerinin onaylayacağı değil tamamen kendimize ait bir bağ. İşimizi anlamlandıran, hayatımızı, kendimizi daha değerli kılmaya yarayan bir bağ... Seni, kendi "Purpose"ına tutkuyla bağlayan şey ne?

Bana unuttuğum bir şeyi hatırlatıyorsunuz... Bazen o kadar çok işin içinde yaşıyoruz ki dışarı çıkıp ona bakmayı, onu anlatmayı unutuyoruz. Denetimden örnek vereyim, biz şu anda rapor imzalıyoruz. Şirketlerin mali tabloları üzerine görüş belirtiyoruz. Attığım imzaya yatırımcının güvenmesi beni çok heyecanlandırıyor. Bunun arkasında koca bir ekip çalışıyor. Ama o imzaya güvenerek yatırımı yapıyor, bu çok anlamlı.



Haklısın, sen denetçisin. Denetçiler az konuşur, denetimin böyle bir dili var. Söylenenlerden söylenmeyenleri çıkarırsın. Tam da bu işe odaklanıp az ve teknik konuşma hali, yaptığımız işin anlamını kaybetme sonucunu doğurmuyor mu? Biz profesyoneller olarak sözlerimizi, önerilerimizi meslektaşlarımıza, yol arkadaşlarımıza hayal gücümüzle, tutkularımızla aktarabiliyor muyuz?

Bizim sektörde yok bu dediğiniz. Bazen o kadar sessizleşiyoruz ki konuşmayı unutuyoruz. Ama KPMG'de yapmaya çalıştığımız şey bu. Arkadaşlarımıza, paydaşlarımıza mali tablo denetimi yapıp rapor sunmak dışında işimizin anlamını nasıl yeniden ürettiğimizi anlatabilmemiz lazım. Biz mesleğimize sahip çıkıyoruz ama aslında onu devredeceğimiz nesle, mesleğe nasıl sahip çıkacaklarını aktarmalıyız. Çünkü insanlar sahip oldukları ve yaptıkları şeylerin anlamını kaybedebiliyorlar. Bu nedenle bizim "Purpose"ı her daim yeniden üretmemiz lazım.

Evet bu hikâye güvenilir insan üretiyor ama ilham veren insan üretmiyor. Kültürün evrildiği, evrilmezse kendini tekrarlayacağı bir yerdeyiz. Bu nedenle organizasyon içindeki tutumumuzu, duruşumuzu, varlık nedenimizi, desteğimizi yeniden yaratmamız lazım. "Purpose" o zaman anlamını bulur...

Şirketimizin yaş ortalaması 30... Gençlerin "Purpose"ı hissedebilmeleri için biraz gürültü çıkarmamız gerek. Bu nesil gürültüyü seviyor, yaptığı şeyi paylaşmak istiyor. Onlara paylaşılabilecekleri şeyler sunmalıyız. Biz zamanla yaptığımız işin başarı kısmını, sonuçlarını paylaşmayı unuttuk. Hatırlamamız gereken şey bu.

Sence "Purpose" ne zaman hedefe ulaşacak Funda?

Sanırım taksî şoförleri KPMG'yi tanıdığı ve audit'i anladığı zaman... Bunu Almanya başarmış. Almanya'da taksî şoförleri KPMG'yi, orada ne iş yapıldığını biliyor. Denetime ihtiyacı olmayan kişilerin bile bunu anlaması ve aktarması farkındalık düzeyinin önemli bir göstergesi. İşin tekniğini değil, işin ne olduğunu, amacını ve neden ihtiyaç duyulduğunu daha fazla anlatmamız lazım.

Kesinlikle... Genç çalışanlar için örnek olmak yetmiyor, ilham verici olmak da gerekiyor. Kendimizle, mesleğimizin topluma yararıyla ilgili daha çok konuşmalıyız ki, hem işimizle olan ilişkimizi tazeleyelim hem de dokunduğumuz herkes işimizin değerini yeniden keşfetsin. Sonuçta kendimizin, yaptığımız işin, hizmet verdiğimiz paydaşların hep birlikte değerli olması lazım... Peki, değişim diyorduk, değişimi sen nasıl karşıladsın?

Kendimi ilk andan itibaren değişim yolculuğunun parçası olarak hissettim. Bana rağmen değil, benimle beraber... Direnç göstermedim çünkü değişim beni mutlu etti, heyecanlandırdı ve o yolculuğa devam ettim. Sonuçta alanımız genişledi. Hiç hizmet vermeyeceğiz dediğimiz servislerin hepsini verebilir durumdayız. Eskiden "hayır" dediğimiz şeylere şimdi "neden olmasın" diye yaklaşmaya başladık. Değişim hayatımızın parçası oldu. Sürekli bir şeyler değişiyor, hiçbir şey aynı değil şirkette. Değişim normalde insanları korkutur ama bizi diri ve canlı tutuyor. eAudit mesela... İlk defa 2009'da uyguladık. Tüm iş yapış şeklimizi ve alışkanlıklarımızı değiştirdi. Elektronik denetim dosyaları oluşturmaya başladık ama ondan daha da önemlisi KPMG'nin küresel tecrübe ve bilgi birikimi artık parmaklarımızın ucunda...

Bu senin için çok heyecan veren bir dönüşümdü değil mi, biraz anlatır mısın?

Liderlik ettiğim ilk büyük dönüşüm projesiydi ve denetim için bir milattı. Tüm iş yapış şeklimizi değiştirdi. Manuelden dijital platforma geçtik. Bu projeyi yönetmek beni çok heyecanlandırdı. Sonuçta başarılı oldu ve uygulamaya geçti. Tabii başta kimse sevmeydi. Üstelik rotasyon yılıydı, müşteriler gitti, yeni müşteriler geldi ve eAudIT'e geçildi. Bu projeye liderlik etmiş olmaktan mutluyum. Hatta bir şey paylaşmak istiyorum; şirkette herkes kendi hikayesini yazıyor. Benim hikayem de bu projeyle ilgili, özetle şöyle bir yazıydı:

"Sene 2009... Direktörlüğümün ilk senesi... KPMG'nin teknolojiye yaptığı en büyük yatırımlardan biri olan eAudIT uygulaması için düğmeye basıldı. 'Funda uygulamanın yayılmasından sen sorumlu olur musun?' dediler. 'Evet, tabii ki' dedim. Tüm alışkanlıklarımızı değiştiren bir uygulama; düşünme şeklimizden iş yapış şeklimize kadar..... eAudIT'in faydası ne olacak, verimlilik getirecek mi, ne değer katacak? Öğrenilmesi gereken bir uygulama, cevaplanması gereken bir sürü soru ve ikna edilmesi gereken 180 auditor. Kolay bir geçiş olmadı. En zor şeyin 'değişimi yönetmek' ve insanları hiç deneyimlemedikleri bir şeyi kullanmaya ve o şeyin fayda sağlayacağına ikna etmek olduğunu öğrendim. Auditorler eAudIT'i sevmeydi, sanırım o dönem beni de sevmeydiler.. Tartışmaların ve eAudIT'i uygulamaya başlamamızın üzerinden tam 6 sene geçti. 2009'da denetim bölümü senede asgari 2000 adet klasör oluştuyordu. Bu sayı şu anda yaklaşık 500 adet. 1 klasörü oluşturmak için yaklaşık bir paket A4 kağıdı harcanıyor. Geçen 6 sene boyunca yaptığımız A4 kağıdı tasarrufu 4.500.000 adet yani 22,5 ton kağıt. Bize emanet olan ve çocuklarımıza bırakacağımız bu dünyaya olan katkısı ise 350-450 adet ağaç yani 1.800 m² orman alanı. Şu anda eAudIT ne kadar seviliyor emin olmamakla birlikte karbon ayak izimizin küçülmüş olduğu kesin ve buna liderlik etmiş olmaktan dolayı mutluyum ve gurur duyuyorum."

KPMG'nin ikna kuvvetlerindenim

Funda, şu soruya net bir yanıt arıyorum; merkezde işin var, işe anlam katma çabasıyla onun etrafına bir halka örüyorsun. Bu halkada anlamlandırma sürecinin neresindesin?

Bunun için bir değişim gerekiyorsa o değişimin liderlerinden biriyim. Çünkü değişimde en zor şey "hayır" diyen insanların sayısı. Değişime ne kadar direnç gösterilirse dönüşüm olamıyor. Ben o halkada kendimi, değişimi ilk kabul eden ve buna inandığım için etrafımdakilere o işin neden olması gerektiğini anlatan kişi olarak görüyorum. İkna kuvvetlerindenim diyebilirim. Kesinlikle önde koşmuyorum ama direnç gösterenleri ikna edenler tarafındayım.

Önemli bir destek gücü bu gerçekten... Peki bugün yine böyle bir geçiş dönemindeyiz, "data analytics"ten bahsediliyor. KPMG'nin bir dijitalleşme ajandası var. Bu konuda ne düşünüyorsunuz?

Bilgi giderek yükselen ve büyüdükçe işlenmesi gereken bir değer. Bu kadar büyük veriden bir iş değeri yaratmak için "data analytics" araçları kullanıyor KPMG. Veri analitiğini en basit şekliyle "denetçinin teknolojinin sağlamış olduğu faydaları verileri değerlendirmede kullanması, önceden belirlenmiş bazı kural setlerine göre analizler yapması ve bu analizlerden doğrudan denetim sonucu olarak kullanabilen çıktılar alması" olarak ifade edebiliriz. Denetim ekipleri, kullandıkları veri analitiği araçları sayesinde, veri temin etme, veri işleme ve işlenen verinin denetim çalışmalarında kullanılması sürecini etkin ve etkili bir şekilde yürütebiliyorlar. Hedef; bu sayede artan güvence ve denetim kalitesi ile üst seviyede katma değer yaratılması.



Nasıl bir platform bu? Ve KPMG olarak neredeyiz?

Veri analitiği araçlarının temel amacı, denetim çalışmalarını önemli yanlışlık riski içeren alanlara yönlendirmek. Böylece denetim kalitesini artırarak denetim çalışmalarını teknoloji sayesinde bir adım öteye götürmeyi hedefliyoruz.

Denetim ekiplerimizin halihazırda kullandığı veri analitiği yazılımları, otomatik denetim teknikleri ve gelişmiş analiz yöntemleri denetim sürecinin temelini oluşturuyor. Denetim çalışmalarında daha derin analiz imkanı elde ediyoruz ve kullandığımız bu araçlar sayesinde, üzerinde çalıştığımız sektöre spesifik iş süreçleri, özellikle de suistimal riski içeren süreçler veya hesaplar hakkında daha derin bir bakış açısına sahip oluyoruz. Aynı zamanda bu araçları kullanarak örneklemelerin test edilmesi yerine tüm popülasyonu test edebiliyoruz. Bu da denetim sonucunda daha yüksek bir güvence ortaya çıkarıyor. KPMG şu anda veri analitiği araçlarının sayısı ve kullanımının genişlemesi alanında yatırım yapmaya devam ediyor.

Gelelim aile hayatına... Kızın henüz çok küçük değil mi? Annelik sana ne kattı?

Evet, Hazel Ülkü 2 yaşında... Hayatımın en keyifli dönemlerinden birini yaşıyorum. Annelik sayesinde daha esnek olmayı öğrendim. Sürprizlere çok hazırım. Anne olmadan önce çok daha kontrollüydüm. İş hayatımda kendimi sorun çıkmadan her şeye müdahale etmek zorunda hissediyordum. O bir direniş doğuruyordu zaten. Anne olduktan sonra değiştim. Ekibimdeki genç arkadaşlara bir alan bırakıyorum. İzliyorum. Bazen olacağını tahmin ettiğim problem gerçekleşmiyor, ekip arkadaşım onu görüyor ve müdahale ediyor. Bazen de göremiyor ama ben bir şekilde bir yerlerde hissettirmeden önlem alıyorum. O kendi kontrolünde olduğu ve kimse müdahale etmediği için onu yönetebiliyor. Ya da yönetemediğinde "Tamam bu nedenle böyle oldu, bir dahaki sefere dikkat edersin; şimdi bunu nasıl çözeceğiz?" diyorum. Bu, anneliğin bana kattığı bir şey. Yani genç arkadaşlara alan bırakmak, öğrenmeleri için hata yapmalarına izin vermek çok önemli.

Ebeveyn olmakla yönetici olmak arasında bir bağ var yani...

Kesinlikle var. Daha toleranslı oluyorsunuz. Onun için bir öğrenme süreci. Öğrenmesine yardımcı oluyorum ama süreci izlemeye devam ediyorum.

Annelik nedeniyle kariyerine ara vermekten korktun mu?

Kadın olduğum için ya da doğum yaptığım için kariyerim zarar görecekti diye hiç düşünmedim. Aslında kadınlar biraz kendilerine bariyer koyuyorlar. Ben bariyer koymadım, şirketim de koymadı. O yüzden çok da mutlu ve hevesli bir şekilde döndüm. Doğum yapmadan iki gün önce izne çıktım ve yoğun sezonda da işe geri döndüm. Ben 2014'te kıdemli ortaklardan biri oldum. Şöyle de bir hikayesi var; değerlendirmeye girdiğimde kızım henüz 4 aylıktı ve ben halen doğum izindeydim. KPMG'nin kadın yöneticilere bakışını çok güzel anlatıyor bence bu hikaye.

Ne hissettin değerlendirmeye gireceğini öğrendiğinde?

Çok mutlu oldum. Sadece nasıl hazırlanacağımı düşündüm. Çünkü o dönemde uyumuyordum, Hazel bir aylıktı henüz.. Toparlanıp gitmek orada sunum yapmak... Birkaç ay süre tanındı. Ben de uyuyacağım zamanlarda çalışarak hazırlandım. Çok hoş bir duyguydu. Bana değer veren bir şirkette çalışıyorum demiştim.



Funda Aslanoğlu ve eşi Erku Aslanoğlu, "Hazel Ülkü ile hayatımızın en keyifli dönemlerinden birini yaşıyoruz" diyor.

Hazel küçük ama ne iş yaptığını biliyor mu?

Tam olarak değil elbette. Ama bir videomuz var, o 1 yaşındayken çekmiştik, nerede çalıştığını söylüyordu. Ben soruyorum, o cevaplıyor. Tam olarak konuşmamız şöyle:

- Hangi şirkette çalışıyorum?

- Em Ci

- Ne iş yapıyorum?

- Odit

- Nasıl yapıyorum?

- Güzeellll

2030'un devleti: Kamu borcu ve güç dengeleri

Platon, “ideal devlet”i ararken 21. yüzyılı hayal etmemişti kuşkusuz. Ama mesela çağımız düşünürlerinden Alain Badiou’nun; Platon’un 2400 yıllık eseri üzerinden Devlet’i yeniden yazması yakın tarihin en heyecan verici tartışmalarından biriydi. Nazizmden, Lenin’den, Lacan’dan bahseden bir Platon, küresel dönüşümü nasıl yorumlar, 2030’ların devletine nasıl bir çerçeve çizerdi? KPMG’nin “Geleceğin Devleti” araştırması, “Değişim bizi nereye götürüyor?” sorusuna yanıt arıyor. Hazırlanan rapor, devletin ne yöne evrilebileceğine dair önemli ipuçları sunuyor.





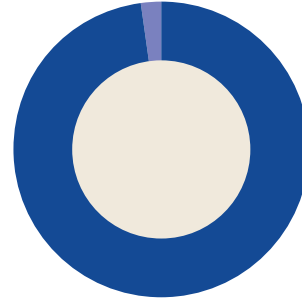
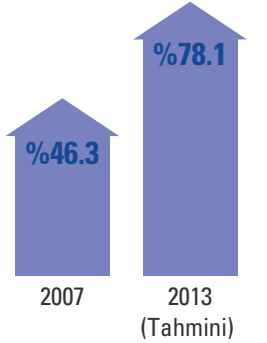
KAMU BORCU ALARM VERİYOR

KPMG'nin yaptığı "Geleceğin Devleti: 2030" araştırmasında belirlenen 9 küresel mega trendin izini sürmeye devam ediyoruz. Bu sayıda ele alacağımız iki başlık, devletle toplum arasındaki temel ilişkilere dokunuyor. 2030'ların devletini şekillendirmesi öngörülen mega trendlerin birisi "kamu borcu". Araştırmaya göre, günümüzdeki kamu borcu sorunları yaygın kanının aksine yakın geçmişteki küresel finans krizi ve sonrasındaki teşvik harcamalarının bir sonucu değil. Araştırmada, büyük ekonomilerin çoğunun 2008'den önce de ciddi büyüklükte borç üstlendiği, kriz öncesi beş yıl boyunca ve hatta öncesinde bütçe açığı verdiği hatırlatılıyor. Ekonomik büyümeye tekrar geçiş sürecinin uzamasında bu faktörün de önemli rolü olduğu hatırlatılıyor. 2030'a kadarki süreçte ve sonrasında kamu borcunun, vergi ve politika seçeneklerini sınırlayan bir önemli bir etken olmaya devam etmesi bekleniyor. Devletlerin kamu borcunu kontrol altına alma ve kamu hizmetlerini sağlamak için yeni yöntemler geliştirme konusundaki performansları, sosyal, ekonomik ve çevresel zorlukların üstesinden gelme kapasitelerini gelecekte de etkileyecek.

Araştırma, gelişmiş ülkelerdeki kamu borcunun son yıllarda büyük oranda arttığını gösteriyor.

Gelişmiş ülkelerdeki kamu borcu son yıllarda büyük oranda artmıştır.

Net borcun GSYİH'ye oranı arttı:



Dünya genelinde 2035'te net kamu borcunun GSYİH'ye oranının

%98
olacağı hesaplanıyor.

Mevcut trendlerin devam edeceği varsayılarak yapılan tahminlere göre 2030'larda net borç;

Euro bölgesinde GSYİH'nin %133'ünü

ABD'de GSYİH'nin %213'ünü

Japonya'da GSYİH'nin %386'sını oluşturacak

2030'da yaşlı nüfus oranındaki artışın, sağlık ve emekli maaşı harcamalarını:

gelişmiş ülkelerde GSYİH'nin **%4,4**

gelişmekte olan ülkelere **%3,2**
oranında artıracığı öngörülüyor



Kamu borcundaki artışın sonuçları



Uluslararası ve devletlerarası mali ilişkiler giderek önem kazanıyor



Ülkeler küresel piyasalardan kaynaklanan risklere daha açık hale geliyor



Gelecekteki ekonomik / mali krizlerle baş edebilme kapasitesi azalıyor



Yaşlı nüfus oranının artması kamu borcunu artırıyor



Yeni hizmet taleplerini karşılayabilme kapasitesi azalıyor

Devletlerin neyi değiştirmesi gerekiyor?



- Gelişmiş ülkelerde, dünyadaki ekonomik büyüme rakamları istikrara kavuştuğunda bütçe dengesi veya bütçe fazlasını hedefleyerek ve mali sürdürülebilirliğe daha fazla önem vererek kamu bütçesini yeniden sağlıklı bir yapıya kavuşturmak. Bunu başarmak için hem gelir tarafında hem de gider tarafında yeni düzenlemeler yapmak gerekecek.
- Harcamaları daha sıkı kontrol etmek.
- Mali ölçümleri iyileştirerek altyapı yatırımları veya faiz ödemeleri gibi bütçe kalemlerinin birbirinden kolayca ayrılabilmesini sağlamak.
- Hükümetlerin harcama yetkisi ile orta ve uzun vadeli planlama yapma ihtiyacını dengeleyecek bağımsız maliye politikası mekanizmaları oluşturmak. Örneğin "mali sıkılaştırma" kuralı, denk bütçe yapmak veya borç tavanı protokollerine uyabilmek için euro bölgesi ülkelerinin anayasalarına maliye politikası ile ilgili sınırlayıcı hükümler koymasını gerektiriyor.

Devletlerin nasıl değişmesi gerekiyor?



- Nesiller arası mali sürdürülebilirlik inisiyatifleri başlatmak. Bu kapsamda;
 - Dönemsel olarak nesiller arası raporlar hazırlamak
 - Dönemsel olarak ulusal altyapı öncelikleriyle ilgili planları hazırlamak
 - Olağanüstü risklerin karşılanması için yetkilendirilmiş bir sigorta şirketi kurmak
- Siyasi liderlere önerilerde bulunan ve sadece harcama miktarına odaklanan mali danışmanlık yapıları tesis ederek devletlerin, harcamanın kalitesine odaklanabilmesini sağlamak.
- Siyasi liderlerin mali konularda derinlemesine bilgi sahibi olmasını sağlamak.



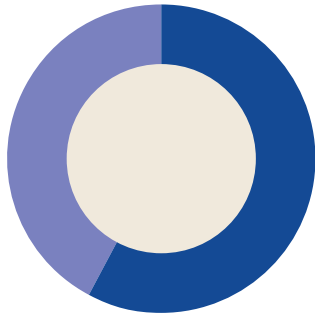
GÜÇ DENGELERİ DEĞİŞİYOR

2030'ların devletini şekillendirecek bir diğer mega trend; "ekonomide güç dengelerinin değişmesi" olarak belirlendi. Çünkü yükselen ekonomiler, bir yandan milyonlarca kişiyi yoksulluğun pençesinden kurtarıırken bir yandan da küresel ekonomide gittikçe daha fazla söz sahibi olmaya başlıyor. Küresel güç dengelerinin değişmesi hem uluslararası kuruluşların hem de devletlerin "şeffaflık ve kapsayıcılık" konularına daha fazla eğilmelerini gerektirecek.

Ticaretin serbestleşmesi, ekonomik reformlar ve hem sermayenin hem de teknolojinin gelişmiş ülkelere daha kolay gidebilmesi sayesinde Çin, Hindistan, Brezilya, Rusya, Güney Afrika, Meksika, Endonezya gibi ülkeleri de içeren yükselen piyasa ekonomileri, küresel ölçekte gittikçe daha önemli oyuncular haline geliyor. Örneğin; Çin firmaları tarafından satın alınan yabancı şirket sayısındaki artışın önümüzdeki beş yılda iki katına, 2020'de ise dört katına çıkması bekleniyor.

2030'da gelişmekte olan ülkelerin küresel GSYİH içindeki payı ise yüzde 57 olacak.

Ekonomik güç dengelerinde yaşanan bu değişim bazı zorlukları da beraberinde getiriyor. Ortalama gelirin arttığı birçok ülkede diğer yandan eşitsizliğin de arttığı görülüyor.



2030'da gelişmekte
olan ülkelerin küresel
GSYİH içindeki payı ise
%57
olacak.



Gelişmekte olan
ülkeler 2025'e kadar,
dünyanın hızlı gelişen
440 şehrine ev sahipliği
yapacak. Bu şehirlerde
uluslararası GSYİH'nin
%47
'sini oluşturacak.

2030'daki dünya nüfusunun



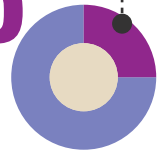
%35

'ini Çin ve Hindistan
oluşturacak



küresel GSYİH'nin

%25



Kamu borcundaki artışın sonuçları



Büyümenin lokomotifi
güney ülkeleri olacak



Çok kutuplu bir
dünya düzeni
ortaya çıkacak



Sürdürülebilir
büyümenin
kaynağı inovasyon
olacak



Tüketim tabanının
artması yeni ekonomik
fırsatlar doğuracak

Devletlerin neyi değiştirmesi gerekiyor?

- Güç dengelerinin değiştiği bir dünyada ülkelerin karşılaştırmalı üstünlüklerinin nasıl değiştiğini anlamak.
- Halka açık çokuluslu şirketlerin yabancı ülkelerde yatırım yaptığı bir ortamdan, kamu şirketlerinin yabancı ülkelerde doğrudan yatırım yapmaya başladığı bir ortamda;
 - Sermaye akışlarının ve yatırımların düzenlenmesi konularında yeni bir yaklaşım geliştirmek.
- Önemli ulusal varlıklara ve kaynaklara yabancı devletlerin ortak olması konusunda gerekli düzenlemelerle desteklenmiş açık politikalar geliştirmek.

Gelişmiş ülkelerin kamu yönetimlerinin yapması gerekenler:

- Yeni ve gelişmekte olan piyasalara erişim sağlamaya odaklanmak, bu kapsamda ticaret anlaşmaları yapmak, ziyaretler gerçekleştirmek ve farklı ülkelerde ticaret ofisleri kurmak / var olanları genişletmek.

Devletlerin nasıl değişmesi gerekiyor?

- Ulusal varlıklardaki yabancı yatırımların nasıl yönetileceği konusundaki düzenlemeleri yeniden ele almak.
- Ulusal ekonominin, güç dengelerinin değiştiği bir dünya düzenine uyumuna nasıl destek olunacağını düşünmek.
- Yabancı yatırım çekebilmek için uygun vergi ve iş politikaları ile temel beceriler için eğitim dahil olmak üzere stratejiler uygulamak.
- İkili ve çoklu ticaret anlaşmaları dahil olmak üzere uluslararası ticaret anlaşmalarında daha fazla yer almak.
- Güç dengelerinin değiştiği bir dünyada karşılaştırmalı ekonomik üstünlükler konusunda orta ve uzun vadeli modellemeler ve senaryo analizleri yapmak.

Gelişmekte olan ülkelere bazılarının yapması gerekenler:

- Yabancı yatırım değerlendirme kurulları oluşturmak.

Bakış, 15 Temmuz'un etkisini değerlendirdi:

Hasar hafif yola devam

KPMG Türkiye'nin hazırladığı Bakış, Türkiye ve dünya ekonomisindeki makro gelişmeleri derledi. Geçtiğimiz üç ayın değerlendirildiği Bakış'ın yeni sayısında Türkiye'de 15 Temmuz'un etkileri, dünyada ise Brexit'in artçıları öne çıkan başlıklar

Küresel ekonominin nabzını tutan Bakış'ın son sayısında, 2016'da hem siyasi hem ekonomik anlamda yoğun bir gündem geçiren dünyada son çeyreğin etkilerine yer verdi. Türkiye'de 15 Temmuz'da yaşanan darbe girişimi Bakış'ta, "Türkiye ekonomisi, normal şartlarda nitelik ve nicelik olarak bir ülkenin karşılaşılabileceği sorunların azamisini yaşamasına rağmen güçlü ve dinamik performansını sürdürüyor. 15 Temmuz, Türkiye'de değil başka bir ülkede yaşansaydı daha vahim sonuçlar ortaya çıkardı" diye yorumlandı. Bakış, 15 Temmuz sonrası için de şu tespiti yaptı: "Ekonomimiz 15 Temmuz'u alnının akıyla atlattı. Tüm ekonomik ve ticari veriler, en hafif hasarla performansını sürdürüyor. Hedef 2016'yı bu hızda kapatmak. 2017'de toparlanma görünüyor."

Dünyada dikkatlerin odaklandığı konu ise Brexit... Dünya ekonomisinin, Brexit'in sonuçlarını karşılamaya hazırlandığını yazan Bakış'a göre, küresel ekonomi düşük büyüme kısıcında. FED'in yeni faiz artırımını ise düşük bir ihtimal.

İşte Bakış'ın yeni sayısından öne çıkan başlıklar:

Türkiye toparlanma dönemine giriyor

- **Büyüme:** Türkiye'de 2012'den itibaren ortalama yüzde 3,4 civarında seyreden büyümede kıpırdanma yaşanıyor. Türkiye 2016'nın ilk çeyreğini büyümede en hızlı 5'inci ülke olarak kapattı. Hindistan, Filipinler, Çin ve Endonezya ilk 4 sırada... 4,8 oranında büyüyen Türkiye, verisi açıklanan tüm AB üyesi ülkelerden daha iyi performans gösterdi.

- Ancak turizmde yaşanan kayıplar nedeniyle yılın geri kalanında büyümenin, bu seviyenin altında kalması bekleniyor. İkinci çeyrekte beklenen büyüme rakamı yaklaşık yüzde 3... Turizmin GSYİH üzerindeki ağırlığı artacağı için üçüncü çeyrekte küçülme yaşanacak. Dördüncü çeyrekte ise toparlanma ve tekrar yüzde 3 civarında bir büyüme öngörülüyor. Ramazan Bayramı öncesi açıklanan yeni ekonomi paketinin olumlu sonuçları 2017'de alınacak.
- **Cari açık:** 2016'da gerilemeye devam ediyor. En büyük etken, petrol fiyatlarının gerilemesi nedeniyle enerji ithalatındaki düşüş. 2016'da ilk kez Haziran ayında dış ticaret açığı artış gösterdi. Turizmde yaşanan kayıpların da cari açığı yaz aylarında yukarı taşınması bekleniyor. 2016'nın ilk çeyreğinde yüzde 4,2'ye gerileyen cari açığın yıl sonunda tekrar yüzde 4,5 seviyesine yükselmesi olası.
- **İhracat:** Dolar bazında düşüyor, miktar bazında artıyor. 2016'nın ilk yarısında yüzde 2,2 azalarak 71,7 milyar dolar oldu. Miktar bazında ise yüzde 6,5 artışla 52,6 milyon tona ulaştı.
- **Rusya:** Yılın ilk yarısında AB ülkelerine ihracatta geçen yıla göre yüzde 8,6 artış var. Bağımsız Devletler Topluluğu'na yüzde 23,5 düşüş yaşandı. Bu gerilemede Rusya'ya ihracattaki kayıplar başı çekiyor. İlk yarı Rusya'ya ihracat 59,4 daraldı. İlişkilerde yeni dönemle birlikte ihracat kaybının yıl sonunda yüzde 35 seviyelerine gerilemesi bekleniyor.
- **İsrail:** Türkiye ve İsrail arasında siyasi krizin başladığı 2010'dan bu yana dış ticaret siyasi gelişmelerden hemen hemen hiç etkilenmedi. İsrail'e ihracat her yıl artış gösterdi. Sadece 2015'te fiyat etkisi kaynaklı bir düşüş yaşandı. 2016'nın ilk yarısında İsrail'e ihracat yüzde 10,2 arttı. İlişkilerin yumuşaması ile artışın sürmesi öngörülüyor.

Alarm veren göstergeler

- **Yüksek faiz:** Kredi faizlerindeki yüksek seyir devam ediyor. 2014 başında politika faizinin yüzde 10'a yükseldiği dönem bankaların uyguladığı ortalama tüketici ve ticari kredilerdeki faiz oranı yüzde 16 seviyesindeydi. Şimdi politika faizinin yüzde 7,5 olmasına rağmen tüketici kredilerindeki ortalama faiz oranı yüzde 16'ların da üstüne çıkıyor. Ticari krediler ise Mart başından bu yana uygulanan indirimlerle yüzde 15 seviyelerine ancak gerileyebildi.
- **Bankacılık:** Doların yükselmesi sonucu dolar cinsinden borcu olan özel sektörde ve bankacılık sektörü rakamlarında bozulmalar ortaya çıktı. Tüketici kredilerinin takibe düşme oranı Mart 2016'da yüzde 4,38'e yükseldi. Bu oranın yüzde 6'lara yaklaşması bankacılık sektörüne sıkıntı yaşatabilir. Kredilerin mevduata oranı da sorunlu görünüyor. Mart 2016 rakamlarına göre bu oran yüzde 1,19 seviyesinde. Yani bankalar topladıkları mevduattan fazlasını kredi olarak veriyor. Bu da bankaların yurt dışı borçlarını artırdığına işaret ediyor.
- **Doğrudan yabancı yatırım:** 2016'nın ilk 5 ayında doğrudan yabancı yatırım girişi yüzde 41,7 azalmış durumda. 2015'te yüzde 61 artan şirket satın almalarındaki yükselişin 2016'da yaşanmayacağı ve küresel yatırımların azalacağı öngörüldü.

İşgücüne katılım artıyor

- **İşsizlik:** Türkiye'de işsizlik oranı küresel krizden bu yana ortalama yüzde 9 seviyesinde. Mart 2016 rakamı yüzde 10,1... Son 6 yılda istihdam edilenlerin sayısı yaklaşık 6 milyon artmasına rağmen işsizlik oranının gerilememesinde işgücüne katılımdaki artış rol oynuyor. 2010'da Türkiye'de her 100 kişiden 47'si işgücüne dahil olurken şu anda bu rakam yüzde 52'ye yükselmiş durumda.
- **İşgücü maliyetleri:** Her yıl artış gösteriyor. Sektörler bazında 2010'dan bu yana en fazla artış inşaat sektöründe. İşgücü maliyetlerindeki artış ortalama yüzde 3 düzeyindeydi. Ancak 2016'nın ilk çeyreğinde bu oran yüzde 12'ye yükseldi. Artışta yılbaşında asgari ücretin 1300 TL'ye çıkarılması etkili oldu.



Dünya Brexit ve düşük büyüme etkisinde

- **Büyüme:** Küresel krizin ardından geçen 8 yılda dünya ekonomisindeki toparlanma zayıf seyreliyor. Brezilya ve Rusya en çok kayıp yaşayan ülkeler. İki ülkenin ekonomisi de 2016'yı küçülerek kapatacak. Küresel ticaret ve yatırımlardaki zayıf büyüme, ücretlerdeki düşük seyir ve gelişmekte olan ülkelerin yavaşlayan performansı 2016'daki büyümeyi sınırlayan unsurlar. Çin ekonomisi 2015'te yakaladığı yüzde 6,9'luk büyüme oranı ile son 25 yılın en düşük performansını göstermişti. Bu yılki büyüme beklentisi yüzde 6,5. Küresel büyüme ve ticarete hantallığın sebebi Çin'in bu performansı.
- **Brexit:** Euro bölgesi parasal genişlemeye giderek ekonomiyi canlandırmayı amaçladı. Avrupa Merkez Bankası'nın çabalarına rağmen AB ekonomisinde para politikasının etkinliği sona yaklaşmış durumda. Avrupa ekonomisi bu sıkıntının üzerine Brexit kararıyla sarsıldı. AB ve euro bölgesinde büyüme tahminleri daha da aşağıya düşecek.
- **Dünya ticareti daralıyor:** Petrol ve emtia fiyatlarında düşük seyir, dünya ticaretinin daralmasına neden oluyor. 2016'nın ilk 5 ayında dünya ticareti yüzde 5,4 düştü. ABD'nin ihracatı yüzde 6,9 ithalatı yüzde 5,4 geriledi. Rusya'nın ihracatı yüzde 31,2 ithalatı yüzde 11,2 daraldı. Çin'in ihracatı yüzde 6,5 ithalatı yüzde 10 azaldı.
- **ABD ve FED:** En iyi veriler ABD'den gelmeye devam etse de bu faiz artıracığı şeklinde yorumlanmamalı. ABD, tüm aktörlerde faizler düşük ve piyasalar cansızken faiz makasını açmak istemeyecektir. İstese de bunu mümkün olduğu kadar geciktirecektir.

Mars Cinema Group,
KPMG ile birlikte başardı:

"2 bin kişinin alın terinin sorumluluğuyla çalışıyoruz"

**Türkiye sinema endüstrisinde
öncü olan Mars Cinema
Group'un İnsan Kaynakları
Lideri Bahar Zeytinli Önaldı,
KPMG Türkiye ile birlikte bordro
süreçlerini nasıl iyileştirdiklerini
ve bunun tüm organizasyona
sağladığı katkıları bizlerle
paylaştı.**



Beyazperdede milyonların duygularına seslenen sinema dünyası, binlerce çalışanıyla aynı zamanda önemli bir endüstri. Bir sinema salonu bilet aldığınız gişeden, filmin sorunsuz oynatılabilmesi için arka planda ter döken teknikerlere, patlamış mısırınızı aldığınız büfeden yer göstericilerine kadar içerisinde onlarca kişinin çalıştığı yöneticileri ile beraber büyük bir organizasyon. Özellikle bahsettiğimiz organizasyon sektöründe oldukça büyük bir paya sahip Mars Cinema Group (diğer bilinen isimleri ile Cinemaximum sinemaları) ise çalışanlarının sayısı binlerle ifade ediliyor.

Mars Cinema Group'un İnsan Kaynakları Lideri Bahar Zeytinli Önalı'yla konuştuk. KPMG Türkiye'nin desteğiyle 2 bin çalışanın bordro süreçlerini nasıl yönettiklerini ve sektörü Sn. Önalı bizlere anlattı...



Mars Cinema Group'un hacminden söz eder misiniz? Türkiye'de kaç perde kaç koltuk ve kaç kişi var?

Türkiye genelinde 751 perde, 107 bin 359 koltuk ve bin 400 personel ile hizmet veriyoruz. Yüksek sezonda ise personel sayımız 2 bine kadar ulaşıyor.

KPMG ile ne zamandır çalışıyorsunuz?

Hangi hizmetleri alıyorsunuz?

Şubat 2015'ten bu yana özlük ve bordrolama hizmetleri için KPMG ile birlikte çalışıyoruz. Diğer yandan bu süreçlerin nasıl iyileştirileceği üzerine de birlikte sürekli kafa yoruyoruz. 80 küsur sinemaya ait puantaj bilgilerinin toplanması, bunların bordroya aktarılacak anlamlı bir veriye dönüştürülmesi, diğer menfaat ya da kesintilerin bu dataya eklenmesi bizim açımızdan önemli bir süreç. Bu iletişimi KPMG, sinemalar ve insan kaynakları üçgeninde doğru koordinasyonu sağlayarak yönetmek işin en önemli bölümlerinden biri. KPMG ile bu koordinasyonu doğru yönetebilmek için oluşturduğumuz, en fark yaratıcı süreç "biletleme" sistemi oldu.

KPMG'den Neslihan Hanım ve Kadir Bey, KPMG bünyesinde takip edilen bir sistemden ilham alarak bizim için oluşturdukları sistemde; sinemalar ile KPMG arasındaki tüm bilgi ve talepleri tek bir platform üzerinde takip ederek

ve her talebe bir takip numarası vererek tüm iletişimin kontrol altında yönetimini sağladılar. Bu sayede yanıtlanmamış talepler ya da kapatılmış talepler ile ilgili raporlar alıp gelişme alanlarını tespit edebildiler.

Sinemalar ile devam eden iletişimde kontrollü bir takip olması tüm tarafların verimini artırdı ve diğer süreçlere daha fazla odaklanılmasına imkân sağladı.

Diğer yandan KPMG, sinema müdürlerimizin bordro verilerini doğru ve eksiksiz iletebilmesi için, sadece sinema müdürlerimize özel bir kitapçık oluşturdu ve bu kitapçıkta yer alan bilgilerin de anlatıldığı yine sadece sinema müdürlerimize özel bir eğitim düzenledi. Biz bu altyapının üzerinden yeni katılan sinema müdürlerimize aynı şekilde eğitim vermeyi sürdürdük ve bunun operasyona katkısını tecrübe ettik.

Sinema müdürlerimiz sürece hem daha fazla hakim oldu hem de onların altında çalışan personelin de sürece güveni arttı.

KPMG tüm bunların dışında bordro hesaplamaları, personel özlük dosyalarının oluşturulması ve güncel tutulmasını da yönetiyor. Bu işlemleri bizim ofisimizde, kendi ekipleri ile yönetiyorlar. Yani hem bizimle birlikte

"2 bin kişinin bordrolarının hazırlanması ciddi bir sorumluluk gerektiriyor. Hem bu arkadaşlarımızın özlük haklarının korunması hem de resmi sorumluluklarımızı artık daha sistematik ve güvenli şekilde yerine getirebiliyoruz."

bizim bir parçamız gibiler hem de bir o kadar bizden bağımsız ve profesyoneller. Bu çizgiyi ekip olarak korumaları bizi memnun eden başka bir unsur oldu.

Aylık hesaplanan bordrolar mutlaka ben ve ekibim tarafından kontrol ediliyor, eğer revize edilmesi gereken bir husus varsa yine daha önce belirlediğimiz takvime göre gerekli işlemleri KPMG yapıyor.

Hesaplanan bordrolara istinaden oluşturulan aylık raporlarımız var. Bu raporlar yine belirlediğimiz takvim içerisinde insan kaynakları ekibimize iletiliyor. Diğer departmanların, örneğin muhasebe, finans vs talep ettiği raporlar da yine bu raporlama süreci içerisinde oluşturuluyor ve ilgili ekiplere iletiliyor.

Tüm bunların yanı sıra bordro hesaplamalarını etkileyecek mevzuat değişiklikleri ile ilgili bilgi paylaşımı ve ilgili yönlendirmeler de KPMG ekibi tarafından bizlere iletiliyor.

Aldığınız bordrolama hizmetinin benzerlerinden farkı nedir?

KPMG ekibi baştan beri ofisimizde bizimle birlikte çalıştı. Bu bizim için çok önemli bir katkıydı. Sonra KPMG ekibi operasyona partner'dan asistana kadar aktif olarak içinde destek verdi. Bizimle birlikte problem çözdüler. 2016 yılı içinde önemli bir gelişme oldu; endüstride lider Güney Koreli bir sinema şirketi Mars'ın hisselerini aldı. Bu Türkiye için çok heyecan verici bir yatırım olarak ekonomi haberlerinin gündeminde de yer aldı. Hem bu alım süreci hem de Güney Koreli meslektaşlarımızın şirketimize adaptasyonu sürecinde pek çok raporlama talebimiz oldu. KPMG bu esnada bizi inanılmaz destekledi. Sürecin bizim için önemini bilmelerinden dolayı hep yanımızda oldular.

Diğer yandan sinemaların yönlendirilmesi ve bilgilendirilmesi süreçlerini yine birlikte gerçekleştirdik. Tüm çalışmaların meyvesi olarak biletleme ve raporlama sistemi geliştirildi. Benzer şekilde personel dosyalama sistemi kuruldu, nasıl takip edileceği belirlendi. KPMG ekibinin bilgili ve donanımlı olması en büyük farklardan biri oldu.

Son 1,5 yıldır aldığınız hizmetten nasıl bir fayda sağladınız?

Her şeyden öte biz oldular. Tüm KPMG ekibi bizi çok iyi anladı. Yaşadığımız ya da karşılaştığımız her durumda yanımızda olarak, bize uygun çözümler ürettiler. Konusunda çok uzman bir ekip ile emin ellerde olduğunuzu biliyorsunuz. Bu çok önemli, çünkü bu işin yasal tarafı en önemli husus. Karşılaştığımız güçlükleri ya da zorlukları bütün açıklığıyla paylaşan şeffaf bir ekip ile çalıştık.

Tüm ekip sistem oluşturulmasında bizlere çok önemli katkı sağladı. Özellikle Neslihan Hanım ve Kadir Bey Mars Cinema Group'a özgü sistem oluşturulmasında ciddi destek verdiler. Dilediğimiz her an ulaşabildiğimiz, uzmanlık alanlarıyla ilgili tüm konuya hakim, kendilerinden emin müthiş bir ekip. 2 bin kişinin bordrosunu hazırlamak çok ciddi sorumluluk gerektiriyor. Her şeyden önce 2 bin kişinin alın terinin doğru bordrolanması ve yasal olan her türlü düzenlemenin yapılmasının sorumluluğunda bir ekip ile çalışmak bir zevk.

İlk günden bu yana şirkete adaptasyon konusunda Neslihan Hanım, Kadir Bey ve tüm bordro ekibi ile uyum içinde çalıştık. Önce bizi tanımaları adına sık sık düzenli toplantılar yaptık, her toplantıda bir sonraki adıma nasıl geçebileceğimiz üzerine konuştuk, tartıştık ve karar aldık. İşleyen bir bordro hizmeti oldu ve aynı zamanda gelişen ve iyileşen sistemimiz KPMG'nin katkılarıyla gerçekleşti. Her ne kadar Güney Koreli yeni ortağımızın KPMG denetim müşterisi olması nedeniyle 30 Eylül itibarıyla yollarımızı ayırmak zorunda kalsak da, KPMG ekibinin her zaman, her durumda samimiyetleri, güler yüzlü olmaları ve profesyonel hizmetleri için minnettarız. Sonsuz teşekkürler...

Siber saldırı riski:

Doğu, Bati'dan 4 kat fazla tehdit altında



KPMG İngiltere Siber Güvenlik Danışmanlığı Direktörü David Ferbrache, geçen ay İstanbul'da KPMG Türkiye'nin düzenlediği "Denetim Komiteleri için Siber Güvenlik" toplantısına katıldı, "Siber Suçlar" başlıklı bir sunum yaptı. İngiltere Savunma Bakanlığı'nda "siber ve uzay" bölümünün başkanlığını yapan, siber güvenlik savunma programını hazırlayan David Ferbrache, KPMG Gündem'in de sorularını yanıtladı; siber suçlar ve güvenlikle ilgili çarpıcı bilgiler verdi, önemli tespitler aktardı

"Siber suç dünyasında yüzde 100 güvenlik yok", "Resmi-özel tüm kurumlar siber saldırıların hedefi olabilir", "Siber saldırıların nedeni hem para hem bilgi çalmak", "Doğu Avrupa'da siber saldırıya uğrama riski, Batı Avrupa'dan 4 kat fazla", "Sahte iş e-postaları ile dolandırıcılık 18 ayda yüzde 1500 arttı", "Siber suçun en büyük hedefi dijital reklamcılık", "Daha yaratıcı siber suç çeteleri geliyor"...

Bunlar David Ferbrache'in yaptığı uyarılardan birkaç örnek. İşte Ferbrache'ye sorularımız ve yanıtları:

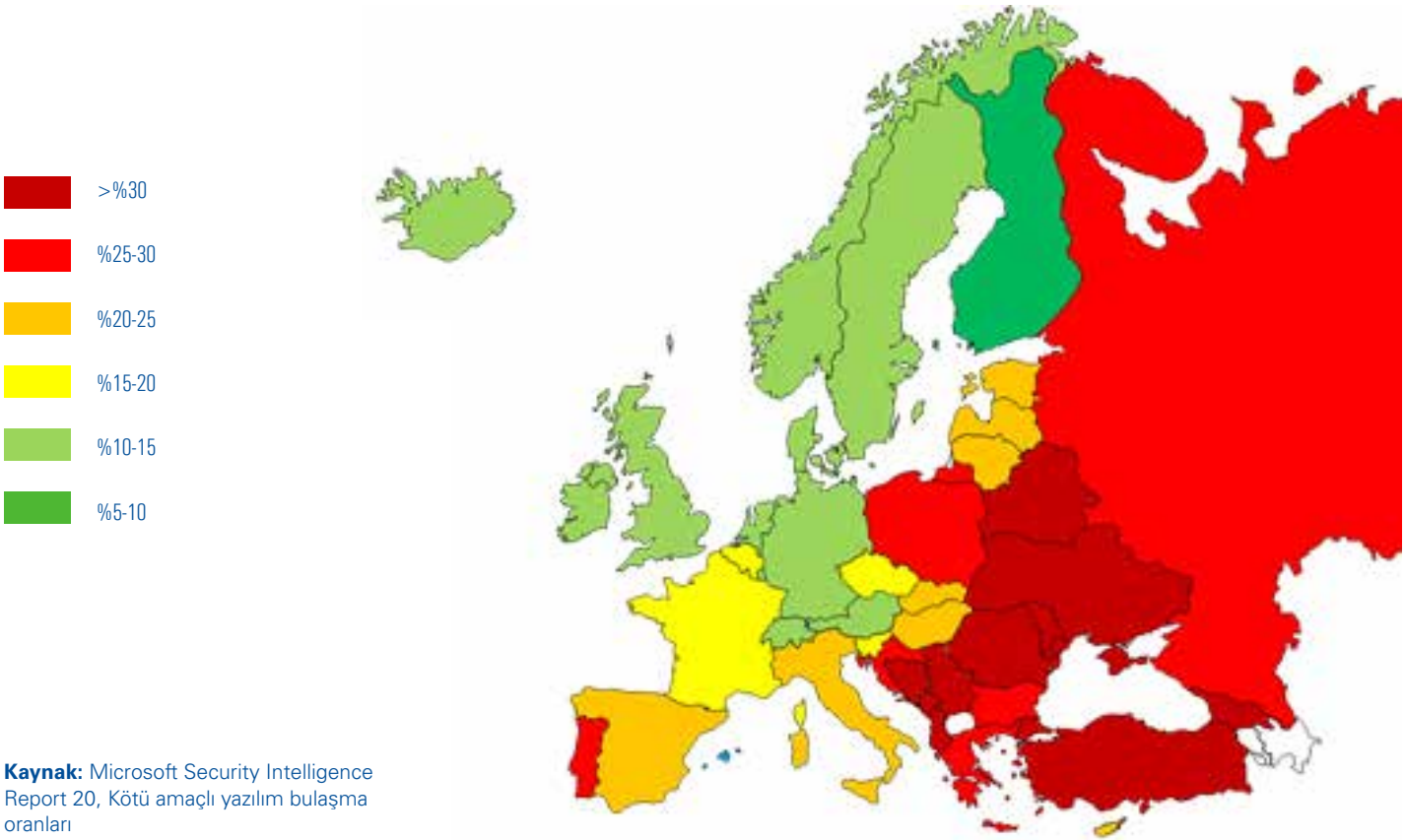
Siber saldırıların hedefinde hangi kurumlar var? Neden?

Siber saldırılar rastgele de yapılabilir, hedef gözeterek de. Bütün kurumlar siber suçlulara, dijital portallara karşı hizmeti engelleme saldırıları kullanarak ya da fidye yazılımlarla önemli dosya ve hizmetlere erişerek para sızdırmalarını sağlayan fırsatlar sunuyor. Ayrıca çoğu, para ödemelerini ya da transferlerini, ister tedarikçilere, ister müşterilere, ister çalışanlara yapılan ödemeler olsun, manipüle etmeyi ya da bu işlemlerde dolandırıcılık yapmayı amaçlayan daha hedefe yönelik siber saldırı fırsatları sunuyor. Bu saldırılar sadece bankalara yönelik de değil; finansal kontrolörü, hazine uzmanı ya da ödemelerden sorumlu bir çalışanı olan her işletmeyi hedef alıyor. Kişisel verilere sahip kurumlar da hedef tahtası durumunda. Bu bilgiler karaborsada satılabilir ve dolandırıcılığı kolaylaştırabiliyor. İster kurumsal casusluk ister devlet eliyle casusluk olsun, fikri haklar da hedef alınabiliyor. Aktivistler ve devletler önemli altyapıları bozmak ya da politika ve etik değerlerine katılmadıkları kurumları hedef almak için de siber saldırılara yönelebilirler. Kısacası, bütün kurumlar hedef olabilir. Yine de banka ödeme sistemlerine son zamanlarda yapılan saldırılardan da anlayabileceğimiz gibi bazıları para ya da özel değeri olan bilgilere sahip olduğu için daha yüksek siber saldırı riski altında.

Dünyanın siber saldırı haritası nasıl? Hangi bölgeler daha fazla tehlikede?

Dünyanın siber saldırı haritası ilginç. Bazı ülkelerde, düşük siber hijyen standartları ve altyapılarının diğer uluslara saldırmak için kullanılması nedeniyle çok sayıda internet sitesi ve cihaza çok fazla kötü amaçlı yazılım bulaşıyor; bu da bu durumun siber suçlular tarafından kötüye kullanılmasına yol açıyor. Microsoft, her üç ayda bir ülkelerdeki kötü amaçlı yazılım bulaşma oranlarına dair detaylı istatistikler yayımlıyor. Avrupa için istatistikler aşağıda görülebilir. Doğu Avrupa'da (Türkiye dahil) yaşayan

kullanıcıların virüsle karşılaşma ihtimali, Batı Avrupa'da yaşayanlara oranla 4 kat daha fazla. Her ne kadar siber suç dünyasında çeviri hizmetleri çok yaygın olsa da her ülke dil unsurunun da yer aldığı farklı türden organize suçların hedefi oluyor. Batı Avrupa ve Amerika'daki virüs bulaşma oranları diğer ülkelerden daha az ama bunlar sistem güvenliğine zarar vermek için saldırganların ekstra çaba sarf etmesi gereken zengin ekonomiler. Bu bazen e-posta ile yapılan bir e-dolandırıcılık (phishing), bazen de kurumun önemli çalışanları vasıtasıyla mümkün oluyor; ama genellikle iki yöntem bir arada kullanılıyor.



Siber saldırıyı bir sektör olarak nasıl değerlendiriyorsunuz? Para için işlenen siber suçlar artıyor; suç giderek örgütlü hale geliyor. Siz ne düşünüyorsunuz? Bu nasıl engellenebilir?

Siber suçları üç kategoriye ayırabiliriz. Bir ürün haline gelmiş (ya da toplu) siber suç, araçlara ve saldırı yöntemlerine harcanan canlı kara para desteğiyle artıyor. Fidyeye yazılımlar, çoğu suç çetesinin kendi fidye yazılımlarını geliştirmesi (ya da satın alması) sebebiyle çok yaygınlaştı. Şirketlere hileli para transferleri yaptırmayı amaçlayan iş e-postaları son 18 ayda yüzde 1500 arttı. FBI bu şekilde 3,1 milyar dolarlık dolandırıcılık yapıldığını açıkladı. Bu saldırılarda iyi hazırlanmış sahte e-postalar ve dikkatlice gerçekleştirilen telefon konuşmalarıyla siber güven kazanma taktikleri kullanılıyor. Ayrıca daha önceleri devlet

casusluğunda kullanılan taktiklerle bankalara yapılan son teknoloji saldırılarda da artış görüyoruz. Bu durum daha fazla hukuki yaptırım, daha büyük uluslararası işbirlikleri ve örgütlü suç işlemede kullanılan altyapıyı yok eden aktif bir siber savunmaya geçişi zorunlu hale getiriyor. Şirketler de siber saldırıları tespit etmek, bunlara karşı koymak ve kurtulmak için daha fazla yatırım yapıyor. Buna şirketlerinin böyle bir durumla mücadele etme becerilerini ölçen siber tatbikatlar dahil. Şirketler başlarına gelebilecek en kötü senaryolara karşı kendilerini korumayı amaçlarken siber sigorta da haliyle en hızlı gelişen sigortacılık alanı haline geldi. Saldırıları önlemek, onlara karşı koymadıkça ve onlardan tamamen kurtulmadıkça hiçbir zaman kesin bir çözüm olamaz. Bu saldırıların sorumlusu olan suç çetelerini yok etmek için proaktif toplum ve kanun hükümleri uygulamak da.

Sizi en çok hangi siber suç şaşırttı?

Üç büyük online gazetenin aralarında anlaşış siber suçlulara, o şirketin borsadaki işlem fiyatını etkileyebilecek haberleri çaldırması ve bunların aracı kurum ve borsada alım satım yapan kişilere verilmesi, sonrasında bu haberler piyasaya sunulduğunda borsa piyasasında büyük fark yaratacağını düşünen aracılardan da birbirleriyle yarışa girerek hisse alımına başlaması. Bu olay finansal beceri ve yaratıcılık kadar, suç çetesinin siber saldırı becerilerini, çaldıkları bilgiyi kullanma ve paraya çevirme konusunda uzman bir yaklaşımla birleştirdiğini gösteriyor.

Siber tehdit ve güvenlik nereye gidiyor? Mesela 10 yıl içinde neler görebiliriz?

Siber kelimesini kullanmayı bırakabiliriz. Bütün ekonomilerimiz online işliyor; siber de belirsiz teknik bir kavram olmaktan çıkıp standart haline gelecek. Dijital güvenlikten ya da dijital bir dünyada iş yapmaktan bahsediyor olacağız. Siber suç çetelerinin daha yaratıcı olduğunu göreceğiz. Örneğin, dijital reklamcılık siber suçun en önemli hedeflerinden birisi. Ayrıca sosyal medyadan toplanan bilgileri kullanan insanlara uygulanan sosyal mühendisliğin daha otomatik ve kapsamlı bir şekilde gerçekleştirildiğini göreceğiz. Devletler (ve teröristler) daha sofistike siber araçlara yatırım yapmaya devam edecek; biz de önemli altyapıların siber saldırılarla zarar uğrayışına daha fazla tanık olacağız. Güvenlik çalışmaları; zorlama, kötü niyet ve hile gibi normal olmayan aktiviteleri tespit etmek için, insanların izini sürmek için kullanılacak analizlere daha fazla yatırım yaparak insanlara ve davranışlarına daha fazla yoğunlaşacak. Altyapımız daha iyi yönetilecek ve daha fazla görselleşme, bulut teknolojisi ve güvenliğin bir hizmet olarak kullanılmasıyla değişen bir tehdide karşı daha duyarlı hale gelecek. Büyük sektör ve hükümetler siber savunma konusunda daha büyük işbirlikleri yaparak siber saldırılara daha aktif karşılık verecek.

Bugün gerçekleşen bir siber saldırının sonuçlarını ne zaman görebiliriz?

Bu durum saldırıya göre değişir. Bazı siber saldırıları, mesela para sızdırmayı kafasına koymuş aktivist bir kurum ya da suç çetesinin yaptığı hizmet engelleme saldırısını hemen fark ederiz. Suçlular parayı çektikleri an, birkaç ay içinde bu saldırı ortaya çıkar. Oysa devletin (ve zaman zaman özel şirketlerin) veri toplama ve bu verileri inceleme için hazırlama amacıyla hedef kurumun ağına girdiği bazı siber casusluk saldırıları yıllarca keşfedilemeyebilir. Önemli altyapı sistemlerinde daha uzun süreler boyunca fark edilmeyen sinsi saldırılar (donanım ya da donanım yazılımında kötü amaçlı kodlar da dahil) bile görebiliriz.

Kişisel veriyi korumayan yanacak

7 Nisan 2016'da yürürlüğe giren "Kişisel Verilerin Korunması Kanunu" kapsamında şirketlere uyum çalışmaları için verilen 6 aylık süre 7 Ekim 2016'da doldu. Bu tarihten sonra yasada öngörülen şartlara ve veri işlemeye dair koşulları yerine getirmeyen şirketler ciddi cezalarla karşı karşıya kalacak.

"Kişisel Verilerin Korunması Kanunu", şirketlerin Avrupa Birliği'nin direktiflerine uygun olarak kişisel verilere dair çerçeve düzenleme getiriyor. Buna göre yükümlülüklerle uyum sağlamayan şirketleri idari ve cezai yaptırımlar bekliyor.

Şirketlerin uyum yükümlülüklerini yerine getirmesi için öncelikle mevcut durumlarını analiz etmesi, işledikleri kişisel verileri bir envanter olarak ortaya koyması, kanuna uygun olacak şekilde kişisel veri işleme prosedürlerini oluşturması ve mevcut sözleşmelerini güncellemesi gerekiyor.

Yasada 7 Ekim 2016'ya kadar 6 aylık cezasız bir dönem öngörüldüğünden, veri sorumlusu şirketlerin belirtilen tarihe kadar yasada öngörülen şartlara ve veri işlemeye dair kurallara uyum çalışmalarını tamamlamış olurlarsa, kanundaki cezai yaptırımlara konu olmayabileceği belirtiliyor. İhlal durumunda, ihlalin tipine göre ihlal başına 5 bin TL'den 1 milyon TL'ye kadar idari para cezası verilebilmekte; yine ihlalin niteliğine göre 1 yıldan 4.5 yıla kadar hapis cezasıyla sonuçlanabiliyor.



Onur Küçük

Hukuk Bölüm Başkanı
Şirket Ortağı
E: okucuk@kpmg.com



Sinem Cantürk

Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi
Bölüm Başkanı, Şirket Ortağı
E: scanturk@kpmg.com

Yasa ne diyor?

Yasaya göre kişisel veri, kimliği belirli veya belirlenebilir gerçek kişiye ilişkin her türlü bilgiyi ifade ediyor. Bu bilgiler çalışanlara, müşterilerinize veya iş ortaklarınıza ait olabilir. Yasa sadece gerçek kişilere ait kişisel verileri koruma altına aldığından, tüzel kişilere ait veriler yasa kapsamında değil. Yasada tanımlanan "özel nitelikli kişisel veriler" (sağlık, biyometrik özellikler, üyelikler, cinsel yaşam, ırk, din, vs.) ise daha az istisnadan yararlanabiliyor ve işlenmeleri belli kurallara bağlı.

Kişilerin açık rızasının alınması şart

Kişisel verilerin ve özel nitelikli kişisel verilerin, ilgilinin "açık rızası" olmaksızın işlenmesi yasak olup, üçüncü kişilere veya yurt dışına aktarılmamalı ve kullanım amaçları bittiğinde silinmeli veya anonimleştirilmelidir. Ancak kanunda sayılan çok sınırlı haller ile ve yeterli önlemlerin alınması şartıyla açık rıza kuralına bazı istisnalar getiriliyor.

"Veri işleme" yasada açıkça tanımlanmış teknik bir terim ve verilerin elde edilmesi, kaydedilmesi, depolanması, muhafaza edilmesi, değiştirilmesi, yeniden düzenlenmesi, açıklanması, aktarılması, devralınması, elde edilebilir hâle getirilmesi, sınıflandırılması ya da kullanılmasının engellenmesi gibi veriler üzerinde gerçekleştirilen her türlü işlemi ifade etmek için kullanılıyor.

Sağlıkta uygulama başladı

Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'nun en çok etkilediği sektörlerin başında gelen sağlıkta uygulama başladı. Sağlık Bakanlığı tarafından hazırlanan "Kişisel Sağlık Verilerinin İşlenmesi ve Mahremiyetinin Sağlanması Hakkında Yönetmelik" Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girdi.

Sağlık Bakanlığı bünyesinde kurulacak komisyonla sağlık verilerini işleyen herkes "sır saklama yükümlülüğü" altında olacak. Yönetmelik ile sağlık verilerinin uluslararası aktarımına ilişkin her türlü talep Sağlık Bakanlığı bünyesinde kurulacak bir komisyon tarafından değerlendirilecek. Görevi gereği kişisel sağlık verilerini işleyen herkes sır saklama yükümlülüğü altında olacak. Sağlık verileri işlenirken rızanın alınmasında uyulacak esasları da düzenleyen yönetmelik, rızayı veren kişinin istediği zaman bu rızayı geri alabileceğini de öngörüyor.

Kimler etkilenecek ?

Yeni düzenleme sağlık sektöründe faaliyet gösteren hastaneler, tıbbi laboratuvarlar ve sigorta şirketleri ile bu şirketlere hosting hizmeti sağlayanları doğrudan etkileyecek.

Dolaylı etkilenecek sektörler düzenleme bekliyor

Sağlık verilerinin işlenmesi yanında Avrupa Konseyi'nin bilimsel araştırma ve istatistik, sosyal güvenlik, sigorta, istihdam, elektronik ödeme ve internet gibi sektörlerle yönelik olarak almış olduğu tavsiye kararlarının da iç mevzuata uyarlanması bekleniyor.

Veri Koruma Kurulu'na atama bekleniyor

TBMM'nin 5 Ekim 2016 tarih ve 1129 sayılı kararıyla Kişisel Verileri Koruma Kurulu'na atanacak dokuz üyeden beşinin seçimi gerçekleşti. Anılan hükme göre diğer dört üyeden ikisi Cumhurbaşkanı, diğer ikisi ise Bakanlar Kurulunca atanacak. Kanun'un tüm hükümlerinin 7 Ekim 2016 tarihi itibarıyla yürürlüğe girmiş olması göz önünde bulundurulduğunda Kurul'un diğer dört üyesinin de yakın bir tarihte atanması bekleniyor.

Uyum yükümlülükleri

Kanun hem özel sektör hem de belirli sınırlamalara tabi olarak kamu sektörü için kişisel verilerin korunması ve işlenmesine dair süreçler ile yükümlülükleri düzenliyor:

- **Aydınlatma:** Veri sorumlusu veya yetkilendirdiği kişinin, veri sorumlusunun ve varsa temsilcisinin kimliği, kişisel verilerin hangi amaçla işleneceği, işlenen kişisel verilerin kimlere ve hangi amaçla aktarılacağı, kişisel veri toplamanın yöntemi ve hukuki sebebi ile yasanın 11'inci maddesinde ilgili kişiye sağlanan haklara dair, kişileri bilgilendirmesi ve aydınlatması gereklidir.
- **Veri güvenliğinin sağlanması:** Veri sorumlusu şirketler; kişisel verilere hukuka aykırı olarak erişilmesini önlemek ve kişisel verilerin muhafazasını sağlamak amacıyla uygun güvenlik düzeyini temin etmeye yönelik gerekli her türlü teknik ve idari tedbirleri almak zorundadır.
- **Verilerin silinmesi, yok edilmesi veya anonim hale getirilmesi:** Kanun ve ilgili diğer mevzuat hükümlerine uygun olarak işlenmiş olmasına rağmen, verinin işlenmesini gerektiren sebeplerin ortadan kalkması halinde, kişisel verilerin resmen veya ilgili kişinin talebi üzerine veri sorumlusu tarafından silinmesi, yok edilmesi veya anonim hale getirilmesi gereklidir.
- **Yurt dışına veri aktarımı:** Yasa uyarınca kural olarak ilgili kişinin açık rızası olmaksızın yurt dışına veriler aktarılamaz. Kişisel veriler, ancak yasada sayılan sınırlı hallerde ve kişisel verinin aktarılacağı yabancı ülkede yeterli korumanın bulunması durumunda mümkün olmaktadır.

Tedarikçi risklerini yönetmek



Çok az sayıda tedarikçiyle çalışan şirketler maruz kaldıkları risklerin tamamına hakim olduklarını düşünebilirler. Ancak bir tedarikçiyle girilen iş ilişkisi, firmanız için muhtemel finansal ve itibar kayıpları ile mevcut kanun ve yükümlülüklerle uyum konusunda çeşitli riskleri de beraberinde getiriyor. Bu noktada risk analizinin önemi ortaya çıkıyor.



Sinan Çamlık

Risk Yönetimi Danışmanlığı
Müdür
E: scamlik@kpmg.com

Günümüzde şirketler, doğrudan veya dolaylı olarak maruz kaldıkları veya kısa ve uzun vadede karşılaşılabilecekleri riskleri yönetmek için geçmişte olduğundan daha fazla çaba gösteriyor. Bu risklerin bir kısmı önceden tahmin edilebilen ve geçmişte şirketlerin maruz kaldığı risklerin analiz edilmesiyle ortaya çıkan konular fakat bir de öngörülemeyen ve tamamıyla şirketlerin ticari iş ilişkisinde bulunduğu paydaşlarından kaynaklanabilecek riskler olduğu da unutulmamalı. Bu nedenle şirket yönetimleri, orta ve uzun vadede sürdürülebilir başarıyı yakalamak adına sadece doğrudan şirketleri etkileyen risklere odaklanmak yerine, dolaylı olarak maruz kalılabilecek riskleri de önemsemeli. Bu da etkin bir risk yönetiminin gerektirdiği şekilde, şirketlerin üçüncü taraflar ile ilişkilerinde muhtemel riskleri tespit edebilme kabiliyetine sahip olmayı, dolayısıyla kapsamlı ve sürdürülebilir risk analiz süreçlerinin oluşturulmasını gerektiriyor.

OECD çalışmaları gösteriyor ki son yıllarda ara malı tedariki, dünya ticaretinde önemli bir paya sahip. Özellikle artan teknoloji kullanımının ve ürün çeşitliliğinin etkisiyle çoğu firma belirli ürün ve hizmetlerdeki deneyimini, diğer firmaların deneyimleri ile pekiştirerek müşterilerine servis, hizmet veya ürün şeklinde sunarak operasyonlarından maksimum gelir elde etmeyi amaçlıyor. Bu da her geçen gün tedarikçi ağlarının öneminin biraz daha artmasına etki ediyor.

Otomotiv sektörünü ele alalım; sadece bir arabanın üretilmesinde dahi binlerce farklı parça gerektiğini biliyoruz, dolayısıyla her bir parça, belki de farklı bir deneyimin, araştırmanın sonucunda ortaya çıkan bir değer. Ürün karmaşılaştıkça, bu tablo daha da genişliyor; örneğin bir jet motorunu oluşturan parçaların yaklaşık yüzde 80'inin bin 600 civarında farklı tedarikçiden sağlandığını biliyor muydunuz?

Belki de şirketinizin, çok daha az sayıda tedarikçi ile çalışıyor olması nedeniyle maruz kalınan risklerin tamamına hakim olduğunuzu düşünebilirsiniz. Fakat unutulmaması gereken en önemli nokta, bir tedarikçi ile iş ilişkisine girildiğinde bunun şirketiniz için muhtemel finansal ve itibar kayıpları ile mevcut kanun ve yükümlülüklerle uyum konusunda da çeşitli riskleri beraberinde getirdiğidir.

Peki, firmalar mevcut veya muhtemel tedarikçi riskini nasıl ölçebilir?

Tedarikçilerle iş ilişkisi boyunca ve ilk işlem gerçekleşmeden önce profesyonel firmalar tarafından bağımsız olarak yapılacak detaylı araştırmalar ile bu risklerin analiz edilmesi ve ölçülmesi mümkün. Bu aşamada yapılacak çalışmalarda tedarikçi firma ile bu firmanın yöneticileri ve ortakları hakkında yapılacak geçmiş araştırmaları sayesinde dolaylı olarak maruz kalınabilecek yolsuzluk ve rüşvet riskleri görülebilir; operasyonel ve performans geçmişi ile finansal verimliliği ve ürün/servis kalite analizi yapılabilir.

Analizler sonucunda tedarikçi hakkında belirlenemeyen sermaye kaynağı veya olumsuz finansal geçmiş, performans düşüklüğü, sahtekarlık, idari veya yasal soruşturma/ceza geçmişi, şirket içi suistimal (içeriden bilgi sızdırılması, çıkar çatışması, vb olumsuz gelişmeler), şirket tarafından beyan edilen bilgilerde tutarsızlık veya hata bulunması, şirket yöneticileri ile firma çalışanları arasında akrabalık ilişkisi olması, yolsuzluk haberlerinin tespit edilmesi, muhasebe hesaplarının gerçeği yansıtmaması, vergi usulsüzlükleri veya olağanüstü şekilde ucuz mal veya hizmet taahhüdü vb. ile karşılaşılması durumunda bu firmalar ile çalışıp çalışmama konusunu tekrar değerlendirmek gerekir.

Araştırma çalışmasında hangi konulara odaklanmak gerekir?

- Şirket üst yöneticilerinin ve önemli paydaşlarının tespiti ve bu kişilerin doğrudan veya dolaylı olarak bağlantılı olduğu firmaların belirlenmesi,
- Tedarikçi ve bağlantılı firmaların yönetici ve ortaklarının yaptırım listelerinden sorgulanması (OFAC, EKAP, US Sanctions, vb.)
- Ticaret sicil kayıtları üzerinden firmaların geçmişlerinin incelenmesi,
- Siyasi nüfuz sahibi kişilerin (devlet başkanları, hükümet başkanları, bakanlar, bakan vekil ve yardımcılar, milletvekilleri, hakim ve savcılar, büyükelçiler ve yetkili diplomatik misyonlar, silahlı kuvvetlerin üst düzey komutanları, kamu teşebbüslerinin yönetim ve teftiş organları üyeleri, bunların eş ve birinci derece akrabaları) ilgili firmalar ile bağlantılı olup olmadığının araştırılması,
- Firmaların sahip olduğu sertifika ve yetki belgelerinin doğruluğunun araştırılması,
- Adres ve beyan edilen diğer iletişim bilgilerinin teyidi,
- Firma ortakları ve yöneticileri hakkında kamuya açık kaynaklardan ve sosyal sitelerden olumsuz haber olup olmadığının kontrolü,
- Gerekli görülmesi halinde şirket yönetici veya personeli ile yapılacak görüşmeler ile bu şirketlerin iş süreçleri ve kanun/düzenlemelere uyum/bakış açısı gibi konularda bilgi alınması veya ilgili süreçler ile ilgili şirket içi politika ve prosedürlerin gözden geçirilmesi,
- Muhasebe hesaplarının ve süreçlerinin denetime tabi tutularak uyum düzeyinin kontrolü.

Her ne kadar tedarikçilerden kaynaklanabilecek riskler, ilgili firmaya veya alınan mal/hizmetin niteliğine göre değişse de bunlar genel anlamıyla aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Stratejik riskler
- İtibar riskleri
- Endüstriden kaynaklanabilecek riskler
- Coğrafi riskler
- Uyum riskleri (TC Kanunları veya Birleşik Krallık Rüşvetin Önlenmesi Kanunu, ABD Yabancı Ülkelerde Yolsuzluk Kanunu, vb.)
- Operasyonel riskler
- Likidite sorunları
- Kredibilite problemleri

İşte bu nedenle ilk iş olarak, ilişki içerisinde olunan tedarikçilere ilişkin bir envanter çalışması yapmak ve ticari ilişki başlamadan önce ve düzenli aralıklarla bu firmalardan kaynaklanabilecek dolaylı risklerin analizini gözden geçirmek gerekir. Bu iş belki ilk bakışta kolay gibi görünebilir fakat unutulmamalı ki tedarikçilerin çalıştığı tedarikçiler de bu envanter çalışmasına dahil edildiğinde, basit gibi görünen bu çalışma çok daha karmaşık olabilir. Özellikle ayrılmış bir bütçe yoksa veya insan kaynağı nitelik veya nicelik olarak sınırlıysa, risk analizi yapmak yerine dolaylı riskler belki de firmalar tarafından kabul ediliyor da olabilir fakat ölçülmeyip değerlendirilmeyen bu riskler ile karşılaştığınızda aksiyon almak için ya çok geç kalındıysa?

Suistimalin tespitiinde

veri analizinin gücü

Teknolojik tehdide teknolojik kalkan

Günümüzde suistimallerin şirketler üzerinde yol açtığı büyük çapta etkilerin ne kadar farkındayız? Suistimal kaynaklı risk ve tehditleri azaltmak için şirketlerin veri analizi yöntemleri kullanmaları çok önemli. Teknolojiyi çok iyi kullanan suistimalciye en iyi yanıt yine teknolojiyle verilir.



İdil Gürdil

Risk Yönetimi Danışmanlığı
şirket Ortağı
E: igurdil@kpmg.com



Gökçe Akkahve

Risk Yönetimi Danışmanlığı
Danışman
E: gakkahve@kpmg.com



2016 yılında 40 binden fazla suistimal inceleme uzmanının katılımıyla gerçekleştirilen global bir anket çalışmasının sonuçları gösteriyor ki; şirketlerin suistimallerden kaynaklanan kaybı toplam 6,3 milyar dolar ve söz konusu vakaların yüzde 23'ünde en az 1 milyon dolarlık kayıpları bulunuyor.¹

Çoğu şirket suistimale yönelik gerçekleştirilebilecek analizlerin onlara sağlayacakları kazancın farkında değilken; bazı şirketler ise bu tip veri analizi çalışmalarına yönelik yatırım yapmaktan kaçınıyorlar. KPMG tarafından gerçekleştirilen global bir araştırmada yer alan toplam 750 suistimal vakasının yalnızca yüzde 3'ü proaktif ve suistimal odaklı veri analizi teknikleri sonucunda tespit edilirken, yüzde 44'ü çeşitli ihbar veya şikayet kanallarıyla; kalanı ise yönetim incelemeleri, şüpheye yol açan hareketler, iç veya dış denetim yöntemleriyle ortaya çıkarılıyor.²

Bu noktada suistimal odaklı riskleri ve kayıpları azaltmak için şirketlerin, proaktif veri analizi yöntemlerine başvurma oranını artırmaları büyük önem taşıyor. Şirketlerin bu tip proaktif veri analizlerine gereken önemi göstermeleri; hem finansal hem itibari açıdan doğabilecek zararları en baştan kontrol altına alarak minimize etmelerine yardımcı olur. Bu araştırma sonuçlarını detaylı olarak incelediğimizde; şirketlerin yüzde 36,7'sinin suistimal önleme politikası olarak proaktif veri inceleme yöntemlerini kullandığını ve bu doğrultuda suistimallerin tespit sürelerini diğer şirketlere kıyasla yüzde 50 azaltarak, toplamda yüzde 54 oranında daha düşük finansal kayba maruz kaldıklarını görüyoruz.¹

Veri analizi; şirketlerin sahip oldukları süreçlerdeki suistimale açık noktaları, kontrol eksikliklerini ve kırmızı bayraklı işlemleri tespit etmelerinde önemli yere sahiptir. Veri analizinin sağladığı en önemli yararlar:

- **Verinin tamamının analiz edilebilmesi:** Kullanılan farklı veri analizi araçları yardımı ile örneklem seçmeye gerek kalmadan verinin tamamı üzerinden gereken analiz çalışmaları gerçekleştirilebilir. Böylelikle finansal verilerin bütünlüğü, tamlığı, tutarlılığı ve kalitesi eksiksiz test edilebilir.
- **Daha hızlı ve esnek bir inceleme gerçekleştirilebilmesi:** Suistimale yönelik işlemlerin tespitinde aynı algoritmayı çalıştırmak yerine; şirket özelinde çeşitli senaryolar oluşturulup farklı bir bakış açısı katarak daha hızlı bir şekilde verinin tamamı üzerinde çalıştırılabilir. Süreçler üzerindeki çalışmalarda gerektiği durumda bazı senaryo veya hesaplamalar otomatikleştirilerek zamandan kazanılabilir.
- **Riskli alanların belirlenmesi:** Suistimal tespitine yönelik inceleme kapsamında elde edilen veriler, çalışma öncesinde belirlenen faktörler doğrultusunda risk derecelerine göre puanlandırılabilir. Bu puanlandırma şirket yönetimi veya iç denetçileri tarafından en riskli işlemlere yoğunlaşmalarına ve yöntemlerini daha hızlı oluşturmalarına olanak sağlar.
- **Farklı ve birden fazla veri gruplarının ilişkilendirilmesi:** Proaktif incelemelerin yanı sıra şirket tarafından bilinen ya da tahmin edilen bir suistimalin tespitinde, suistimalcinin başvurduğu yöntemlerin karmaşıklığına göre analiz edilmesi gereken veriler farklılık gösterebilir. Bu aşamada birden fazla ve birbirinden farklı birçok sistemden çeşitli verilerin alınıp, gerekli bağlantılar kurularak ortak bir şekilde incelenmesi gerekir. Kullanılan veri analizi araçları söz konusu farklı verilerin birbirleriyle ilişkilendirilerek, ortak bir ortamda daha hızlı ve verimli analiz edilmesine yardımcı olur.
- **Kontrol ortamındaki zayıflıkların tespit edilebilmesi:** Gerçekleştirilen analizler sonucunda tespit edilen riskli ve kırmızı bayraklı işlemlerin belirli süreçler üzerinde toplanması durumunda; ilgili süreçlerdeki kontrollerin etkinliğinin azaldığı ve/veya bazı kontrollerin eksikliği tespit edilebilir.
- **Şirket veya süreç spesifik analiz gerçekleştirilebilmesi:** Her şirketin kendi iç dinamiğine ve işleyişine uygun ve/veya gerektiği durumlarda belli bazı süreç odaklı senaryolar ve analizler oluşturulabilir.

KPMG'nin veri analizi çalışmaları

KPMG olarak dünya genelinde sahip olduğumuz suistimal inceleme ve adli bilişim uzmanlarımızın yardımı ile farklı sektör lideri şirketlerin birbirinden farklı süreçlerine odaklanarak çeşitli veri analizi projeleri yürütüyoruz. Bu projelerde KPMG Global olarak birlikte geliştirdiğimiz farklı ihtiyaçlara yönelik birçok veri analizi aracımızı kullanarak; en etkin şekilde müşterilerimize yardımcı oluyoruz. Geniş yelpazedeki tecrübelerimiz ve pazarda sahip olduğumuz güven sayesinde birçok şirkete olası suistimal risklerine yönelik proaktif çözümler sağlarken; bazı şirketlerin ise karşılaştıkları suistimal kayıplarının büyüklüklerini hesaplıyoruz. Suistimalcilerin teknolojiyi iyi kullandığı ve tüm sektörlerde dijital dönüşümden bahsedilen bir ortamda KPMG olarak tavsiyemiz; teknolojiye teknoloji ile karşılık vermeniz.

1- 2016 Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse, ACFE.

2- Bir Suistimalcinin Profili 2016, KPMG International

Organizasyonel Proje Yönetimi Her adım altın değerinde

Organizasyonlar için doğru strateji geliştirmek gerekli ama yeterli değil. Stratejik hedeflerin gerçeğeşmesi için organizasyonel çeviklik ile proje yönetimi yetkinliği artırılmalı. Ayrıca operasyonel ve proje faaliyetleri de bu amaçlara uyumlu hale getirilmeli.



Tanıl Durkaya

Bilgi Teknolojileri Danışmanlığı
Şirket Ortağı
E: tdurkaya@kpmg.com



Hakan Savaşan

Bilgi Teknolojileri Danışmanlığı
Kıdemli Müdür
E: hsavasan@kpmg.com

Anahtar kelime: Stratejik hedefler

Günümüzün karmaşık, kırılgan ve öngörülemez ekonomik ortamında organizasyonların ayakta kalabilmeleri için şu tedbirleri almaları gerekir:

- Tekrarlanan yatırımların önlenmesi,
- Operasyonel etkinliğin ve verimliliğin sağlanması,
- Farklı iş birimlerinde yürütülen faaliyetlerin organizasyonun bütününe faydalı olacak şekilde yönetilmesi,
- Kısıtlı kaynaklardan en yüksek verimi alabilmek için projelerin stratejik hedeflere göre seçilerek önceliklendirilmesi.

Burada anahtar kelime "stratejik hedefler"dir. Stratejik hedefler organizasyonun orta ve uzun dönemde ulaşmak istediği ölçülebilir finansal, yapısal, kültürel ve ürün/hizmet amaçlarıdır. Bir organizasyonun kendisi için doğru stratejik hedefler belirlemesi gerekli, ancak yeterli olamaz. Organizasyonun tüm faaliyetlerinin kendi stratejik hedefleri ile uyumlu olması gerekir. Eğer faaliyetler ile stratejik hedefler arasında bir uyum yoksa sürdürülebilirliğin sağlanması çok düşük bir ihtimal olur.

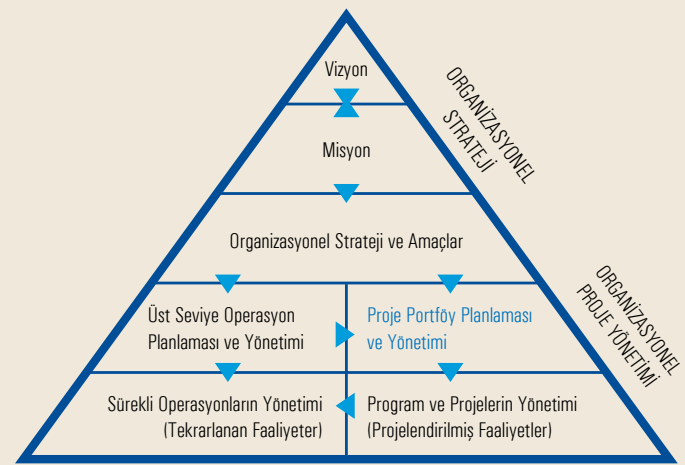
Projelerin küresel ekonomide gittikçe artan önemi organizasyonları uzunca bir süredir proje yönetimi metodolojilerine yatırım yapmaya yönlendirse de, tek başına projelerin başarılı olması bir bütün olarak ele alındığında her zaman organizasyonun stratejik hedeflerini gerçekleştirmesinde başarıyı getirmez. Başarı için sadece operasyonel faaliyetlerin değil, proje faaliyetlerinin de stratejik hedefler ile uyumlu olması gerekir. İşte tam da bu ihtiyacı karşılamak için 90'lı yılların sonunda ortaya çıkan Organizasyonel Proje Yönetimi (OPY) kavramı, organizasyonları stratejik hedeflerine götürecek sonuçlara tutarlı, sürekli ve öngörülebilir şekilde ulaşılabilmesi için uygulanan, organizasyonun mevcut iş yöntem ve süreçleri ile bütünleşmiş, bütüncül portföy, program ve proje yönetimi metodolojisi olarak tanımlanır. OPY'de amaç, proje yönetimi metodolojilerini kişilerin sahip olduğu bilgi ve becerilerden, organizasyonun sahip olduğu bir yetkinliğe dönüştürmektir. Bir organizasyondaki OPY yetkinliği aşağıdaki dört temel unsurun dengeli olarak bütünleştirilmesiyle oluşturulur:

- Bilgi (portföy, program ve proje yönetimi süreçlerinin bilinmesi)
- Organizasyonel strateji (misyon, vizyon, amaçlar ve hedefler)
- İnsanlar (nitelikli insan gücü)
- Süreçler (süreç iyileştirme basamaklarının doğru uygulanması)

OPY ve organizasyonel strateji ilişkisi

Proje Yönetimi, geçici bir süre için yürütülen tek bir projenin başarıya ulaşması için kullanılan metodolojiyi ifade eden taktiksel bir kavramdır. Oysa OPY, stratejik planlama esnasında organizasyonun misyon ve vizyonu temel alınarak oluşturulmuş Organizasyonel Strateji ile doğrudan ilgili geniş bir konsepti ifade eder.

Organizasyonel stratejiyi içeren stratejik plan pazar dinamikleri, müşteri talepleri, paydaş beklentileri, regülasyonlar, kaynak kapasitesi, rakiplerin durumu gibi birbirleri ile zaman zaman çelişen karmaşık parametreler göz önüne alınarak alt kırınımlara bölünür ve stratejik ve operasyonel portföyler oluşturulur. Bu aşamada OPY organizasyonun portföy, program ve proje yönetim yetkinliği ile stratejik hedefleri gerçekleştirme etkinliğini ilişkilendirir. Organizasyonun portföy, program ve projeleri ile iş stratejileri ve onları destekleyen iş amaçları arasında bilinçli bir bağlantı kurulmasını sağlar.



Şekil. 1: Organizasyonel Proje Yönetimi ile Organizasyonel Stratejinin İlişkisi

OPY'nin faydaları

OPY'yi doğru şekilde uygulayan organizasyonlar çevikliklerini arttırarak daha yüksek performans gösterir, daha iyi iş sonuçlarına ulaşır ve bu sayede sürdürülebilir bir rekabet avantajına sahip olur. OPY'nin organizasyon için potansiyel faydaları şöyle sıralanabilir:

- Yüksek pazar payı,
- Yüksek rekabet avantajı,
- Yüksek müşteri memnuniyeti ve müşteri sürekliliği,
- Yüksek çalışan performansı ve üretkenliği,
- Operasyonel etkinlik,
- Düşük maliyet,
- Düşük risk.

Yukarıda sıralanan faydaların elde edilebilmesi, stratejik hedefler ile projelerin ne kadar uyumlu olduğuna doğrudan bağlıdır. Gözden kaçırılmaması gereken bir husus, faydaların hepsine bir anda ulaşmanın mümkün olmadığıdır. Yöneticilerin ulaşmak istedikleri faydalar için dikkatli bir plan yapıp, bu plana göre OPY pratiklerine yatırım yapmaları gerekir. OPY'nin beklenen faydalarla geri dönüşü ancak zaman içinde artımlı olarak gerçekleşir.

Proje yönetim ofisi

OPY anlaşılması kolay, ancak uygulanması zor, yerleşik hale gelmesi uzun süre alan bir olgudur. Organizasyonlarda OPY'yi uygulamanın en önemli aracı proje yönetimi standart ve süreçlerini organizasyon seviyesinde tanımlayan, idame eden ve genelde uygulandığını kontrol eden Proje Yönetim Ofisi (PYO)'dır. PYO proje yönetimi ile ilgili dokümantasyonun, yönlendirmenin ve metriklerin kaynağıdır. Modern PYO'ların en önemli görevi Portföy Yönetimi metodolojilerini kullanarak stratejik proje yönetimi yapmak ve bağlı bulunduğu tepe yönetime projelerin başlatılması, sürdürülmesi veya sonlandırılması konularında stratejik karar desteği vermektir.

PYO'ların projeler üzerindeki yetki ve kontrol seviyeleri farklılık gösterir:

Destekleyici PYO'lar projeler için danışmanlık hizmeti verirler,

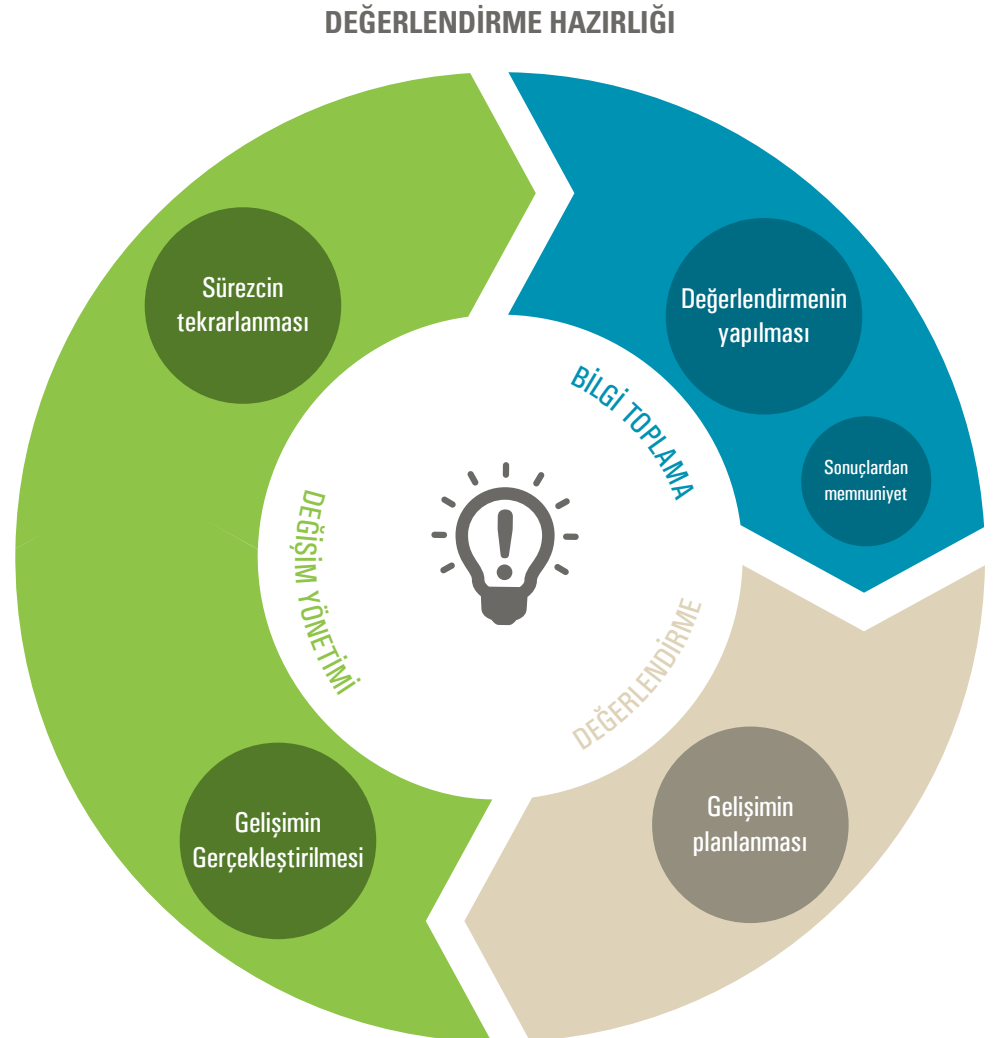
Kontrolcü PYO'lar projelerin standartlara ve süreçlere uygun olarak yönetilip yönetilmediklerini kontrol ederler,

Yönlendirici PYO'lar organizasyonun bütün projelerini yönetmekten sorumludurlar.

PYO tipleri ise organizasyonda bulundukları hiyerarşik seviyeye göre farklılık gösterir:

- Kurumsal PYO organizasyonun tamamındaki projelerden sorumludur,
- Bölüm PYO'su sadece ilgili bölümdeki projelerden sorumludur,
- Özel/Proje PYO'su bir özel bir program veya projenin yönetilmesinden sorumludur.

PYO proje yönetimi konusunda organizasyonel mükemmelliğin sağlanması için stratejik öneme sahip unsurdur ve OPY'nin uygulanmasında en önemli araçtır.



Şekil. 2: OPYOM Döngüsü

Organizasyonel Proje Yönetimi Olgunluk Modeli

Bir organizasyonda OPY seviyesinin ölçülmesi ve geliştirilmesi için Project Management Institute (PMI) tarafından oluşturulan Organizasyonel Proje Yönetimi Olgunluk Modeli (OPYOM) uluslararası bir standarttır. OPYOM organizasyonların mevcut OPY seviyelerini anlamalarına ve OPY süreçlerini başarılı, sürekli ve öngörülebilir sonuçlar alacak şekilde iyileştirmelerine olanak sağlar. Üçüncü versiyonu 2013 yılında yayınlanmış olan standart portföy, program ve proje yönetiminde en iyi pratiklerin oluşturulması için organizasyonel bir bakış açısı sağlar ve bunların doğru olarak hayata geçirilmesine yardımcı olur.

Döngüsel özellik gösteren OPYOM çerçevesi temelde üç safhadan oluşur:

Bilgi toplama safhası: OPY'nin anlaşılması, organizasyonun mevcut süreçlerinin ve değişime istek seviyesinin tespit edilebilmesi için sürdürülen bilgi toplama ve dokümantasyon faaliyetlerini içerir.

Değerlendirmenin gerçekleştirilmesi safhası: OPY ölçümünün planlandığı, kapsamının belirlendiği ve ölçümün gerçekleştirildiği safhadır. Bu safha sonunda daha iyi bir OPY için organizasyonda gereken değişim başlatılır.

Değişimin yönetilmesi safhası: Değerlendirme sonuçlarının gelişim planı haline getirilerek uygulandığı safhadır. Değişimin doğru yönetilmesi için gereken nicel ölçümler önceden belirlenen metrikler kullanılarak bu safhada yapılır.

Temel Kavramlar



Portföy Yönetimi

Bir ya da daha fazla portföyün merkezi yönetimidir. Belirli stratejik iş hedeflerine ulaşmak için projeleri, programları ve diğer bağlantılı işleri belirleme, önceliklendirme, planlama, yönetme ve kontrol etme aktivitelerini içerir.



Program Yönetimi

Birlikte yürütüldüklerinde, ayrı ayrı yürütülmelerinden daha fazla fayda sağlayan, birbirleriyle ilişkili birden çok projenin koordineli bir şekilde, eş zamanlı olarak yönetilmesidir.



Proje Yönetimi

Belirli bir projenin hedef ve amaçlarına ulaşip bitirilmesi için kaynakların planlanması, organize edilmesi, tedarik edilmesi ve yönetilmesi disiplindir.

Sonuç

Sürekli değişen ve karmaşılaşan ekonomik dengeler ve küresel rekabet, pazar ihtiyaçlarının ve paydaş beklentilerinin doğru karşılanabilmesi için yöneticileri yeni ve etkili stratejiler üretmeye zorluyor. İhtiyaç duyulan bu rafine stratejilerin ortaya konulabilmesi için ürün geliştirme, operasyonel etkinliğin iyileştirilmesi ve hizmet yaygınlaştırma süreçlerinin farklı bakış açılarıyla ele alınması gerekiyor. Burada göz önünde tutulması gereken husus, doğru stratejiler geliştirilmenin başarı için gerekli ancak yeterli şart olmadığı. Doğru stratejilerin hayata geçirilebilmesi için organizasyonel çevikliğin ve proje yönetimi yetkinliğinin artırılması hayati öneme sahip. Stratejik hedeflerini gerçekleştirmede başarılı olmak isteyen organizasyonlar sadece operasyonel değil, proje faaliyetlerini de bu hedeflerle uyumlu hale getirmeli. Aksi halde sürdürülebilir başarıyı yakalamak mümkün gözüküyor. Portföy, program ve proje yönetimini organizasyon stratejileri ile uyumlu hale getiren bütüncül Organizasyonel Proje Yönetimi metodolojileri, doğru Proje Yönetim Ofisi yapısı ve uygun Organizasyonel Proje Yönetimi Olgunluk Modeli uygulamaları ile daha yüksek performans, daha iyi iş sonuçları ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlıyor.

KAYNAKÇA

1. Porter, Michael E. "What Is Strategy?", Harvard Business Review, Kasım – Aralık 1996 sayısı.
2. "Project Management Body of Knowledge (PMBOK® GUIDE) 5th Edition", Project Management Institute, 2013.
3. "Standard for Portfolio Management – Third Edition", Project Management Institute, 2013.
4. "Standard for Program Management – Third Edition", Project Management Institute, 2013.
5. "Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) – Third Edition", Project Management Institute, 2013.
6. "Implementing Organizational Project Management, A Practice Guide", Project Management Institute, 2014.

Sizin başınıza gelmediğinden emin misiniz ?

**şirketler gelirlerinin
yaklaşık yüzde 5'lik
bölümünü suistimaller
sebebiyle kaybediyor.
Suistimallerin
engellenmesinde
ihbarlar kilit rol
oynuyor.**



Sinan amlık

Risk Yönetimi Danışmanlığı
Müdür
E: scamlik@kpmg.com



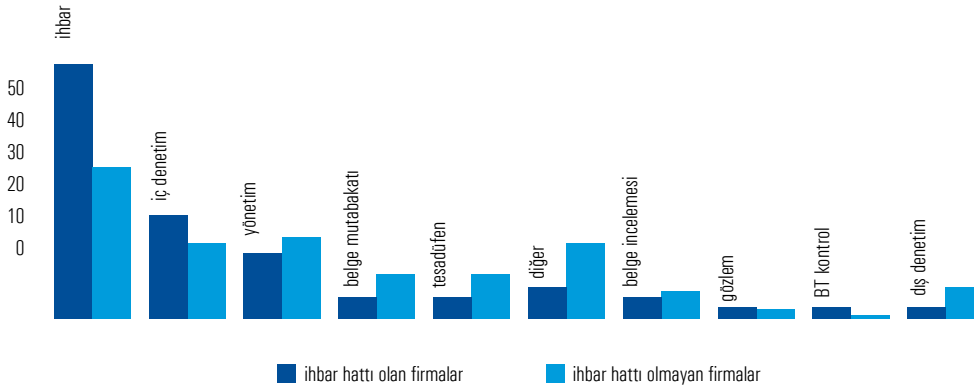
Serap Tutkun

Risk Yönetimi Danışmanlığı
Kıdemli Danışman
E: stutkun@kpmg.com

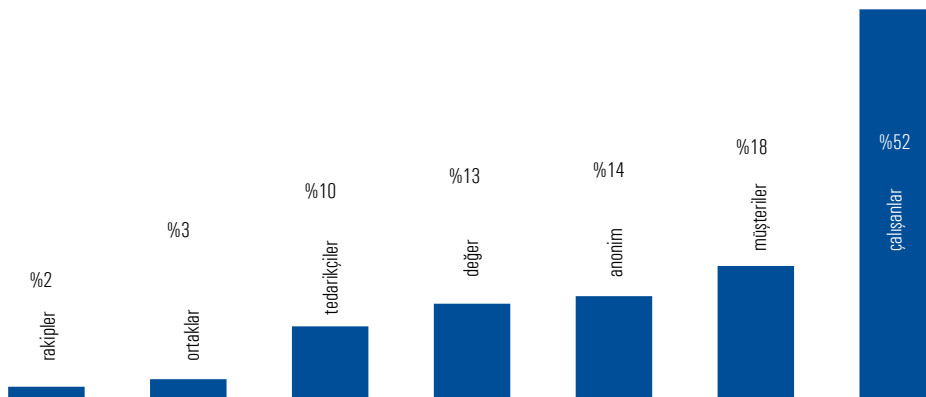
“Benim şirketimde nasılsa olmaz” düşüncesi belki de şirketinizde gerçekleşen suistimalleri fark etmeniz ya da size iletilmesinin önünde engel gibi duruyor olabilir. Geç olmadan önlem almak ve çalışanlarınızın size iletmek isteyeceği konuları dinlemek isteyebilirsiniz. Belki de bu konular, hiç fark etmediğiniz konularda işletmeniz için büyük bir risk teşkil ediyor da olabilir.

Teknoloji ile birlikte sürekli olarak dinamikleri değişen iş dünyasında şirketlerin karşı karşıya kaldıkları riskler de farklılık gösteriyor. Her an her iş alanında karşımıza çıkabilecek olan suistimaller başlangıçta şirketlere küçük ama uzun yıllar önlem alınmadığı takdirde çok büyük zararlar verebiliyor ya da tek bir seferde çok büyük kayıplara yol açabiliyor. Konunun uzmanları tarafından iki yılda bir suistimal vakaları üzerine yapılan araştırmalar (ACFE Report to the Nations - 2016) gösteriyor ki; araştırmaya konu olan şirketler gelirlerinin yüzde 5’lik kısmını suistimaller nedeniyle kaybediyor. Buna karşılık, maalesef doğası gereği suistimallerin şirketlere verdiği zararlar ya tam olarak ölçülemiyor ya da yeterince önemsenmediği için hiç ortaya çıkmıyor.

ACFE’nin son araştırma sonuçları, 2014 sonuçlarıyla karşılaştırıldığında, ihbarların suistimallerin tespitinde en etkili yöntem olmaya devam ettiği görülüyor... Bununla birlikte çalışmanın detaylarını incelediğimizde, her ne kadar suistimallerin tespit edilmesinde olağan denetimlerin payı olsa da ihbar hattı bulunan firmalarda suistimallerin tespiti, ihbar hattı olmayan firmalara kıyasla son derece etkin bir şekilde gerçekleştiriliyor:



Aynı çalışmada, ihbarlar vasıtasıyla tespit edilen suistimal vakalarının ise yüzde 52’sinin, ilgili firmanın çalışanları tarafından bildirildiği görülüyor.



İhbarların yönetiminde en etkili yollardan biri ise bu mekanizmanın tamamen bu konuda uzmanlaşmış profesyonel firmalar tarafından yönetilmesi. Bu vasıta ile firma çalışanları yöneticileriyle kimliklerini açıklayarak konuşmaktansa bu yolla kendilerini daha güvende ve rahat hissediyor. Böylece kariyerleriyle ya da arkadaş ilişkileriyle ilgili bir risk almamış oluyorlar. Ayrıca, firma bünyesindeki ihbar takip sürecinin etkinliği artıyor ve ihbarların kaydının tutulması ve raporlanması profesyonelce yapılıyor.

Etkin bir ihbar mekanizmasının özellikleri ne olmalı?

- Gizlilik
- Anonim bildirim fırsatı
- Tüm ilgililerce kolay ulaşılabilirlik
- Maksimum uygunluk
- Uygun veri yönetimi prosedürleri
- Doğru sınıflandırma
- Denetim komitesiyle doğru iletişim
- Etkin raporlama

30 yıldan uzun süredir ihbar mekanizmaları veya diğer adıyla “Etik Hat”ların yönetiminde müşterilerine uluslararası boyutta profesyonel destek veren profesyonel ekibimiz ile sizlere destek olabilir; ulusal ve uluslararası tecrübemizi ihtiyaçlarınıza göre bir arada kullanabiliriz.

Mükemmel bir müşteri deneyimi için yeni nesil tedarik zinciri yönetimi



Gençer Keser

Yönetim Danışmanlığı

Kıdemli Müdür

E: genckerkeser@kpmg.com



Müşterilerin beklenti ve talebini değer zincirinin merkezine koyarak birimler arasında bütünlük kurmayı hedefleyen "talep odaklı tedarik zinciri" bir süredir şirketlerin ajandasında olan bir kavram. Buna rağmen, yaptığımız araştırmaya katılan şirketlerin sadece yüzde 10'undan daha az bir kısmı tedarik zincirlerinin, değer zincirinin tüm fonksiyonlarıyla entegre olduğunu düşündüklerini belirtti.

Tedarik zinciri yapısı pek çok şirkette hâlâ şirketin müşteriyle iletişim kuran fonksiyonlarından kopuk ve izole bir şekilde; sadece satın alma, üretim ve lojistik gibi temel birimlerin üzerine kurulmuş durumda. Bu bağlamda, temel performans göstergeleri (KPI) ve hedefler genellikle verimlilik artırma ve maliyet düşürme yöntemlerine odaklanırken, müşteri memnuniyeti ve deneyimi üzerinde çok büyük etkisi olan sipariş teslim süresi ve sipariş doğruluğu gibi unsurlar yeterince dikkate alınmıyor.

Bu tip şirketlerde tedarik zinciri tüm organizasyonu kapsayan bir üst yapı olarak görülmediğinden; değer zinciri boyunca satış, pazarlama, üretim ve satın alma gibi farklı fonksiyonların performans hedefleri birbiriyle çelişiyor ve tek bir hedef doğrultusunda fonksiyonların koordinasyonu sağlanamıyor. Koordinasyonu sağlayacak üst yapının eksikliği değer zinciri boyunca görünürlük ve takip edilebilirliğin azalmasına neden olurken, şeffaflığın sağlanamaması ile değer zinciri boyunca bilgi akışı sekteye uğruyor. Hem üretim birimi hem de tedarikçiler sipariş değişikliği, promosyon veya stok tükenmesi gibi durumlara hızla karşılık verebilme kabiliyetlerini kaybediyor. Müşteri taleplerine cevap verilememesi nedeniyle yaşanan müşteri memnuniyetsizliği ve satış kaybına çözüm olarak fazla stok tutulması ise çok değerli işletme sermayesinin belki de hiç satılmayacak olan ürünlere bağlanması anlamına geliyor.

Tedarik zincirlerini talep odaklı hale getirebilmek için yapılan büyük yatırımların genellikle bir coğrafyaya, bir iş birimine veya satın alma, planlama, lojistik ya da stok yönetimi gibi tek bir fonksiyona odaklanarak tüm değer zincirini kapsayan anlayıştan uzak olması, doğru ve güvenilir bilgiye erişimi kısıtlayıp, müşteri-talep odaklı karar almayı engelliyor.

Tedarik zincirlerinin
müşteri
ihtiyaçlarına
neredeyse anında
yanıt verebildikleri
heyecan verici
bir gelecek bizi
bekliyor.



Tedarik zincirini şirket stratejisiyle uyumlu hale getirin

Müşteriyle doğrudan iletişim kuran fonksiyonları ortak performans ölçütleri ve müşteri odaklı ödülleri ile tedarik zincirine entegre edin. Tedarikçiler ve hatta zaman zaman rakiplerle işbirliği yapmak ve verimliliği ve hızlı adaptasyon yetkinliğini artırır.



Tedarik zincirini yeniden yapılandırın

Artan yerel ve küresel rekabet ile telif hakları, vergi, gümrük, transfer fiyatlandırması ve kâr aktarımı gibi konularda sürekli değişen yönetmeliklere uyum sağlayarak cevap verebilmek için tedarik zincirinizi yeniden yapılandırın.

Müşteri beklentilerine her koşulda cevap verebilen, esnek ve bütünleşik bir tedarik zincirine sahip olmak için takip edilmesi gereken beş ana adım bulunuyor.



Esneklik ve çeviklik kazanın

Beklenen/beklenmeyen tüm pazar hareketlerine uyum sağlayabilmek; satın alma, lojistik ve üretim ile ilgili esnek kararlar alarak rekabet avantajı sağlayabilmek; yeni pazar fırsatlarını değerlendirebilmek için esneklik ve çeviklik kazanın.



Değişen müşteri ihtiyaçlarını cevap verin

Değişen müşteri ihtiyaçlarını cevap vererek müşteri memnuniyetini sağlayacak uçtan uca farklı tedarik zinciri kanallarını yaratın.



Tedarik zinciri görünürlüğünü ve bilgi paylaşımını artırın

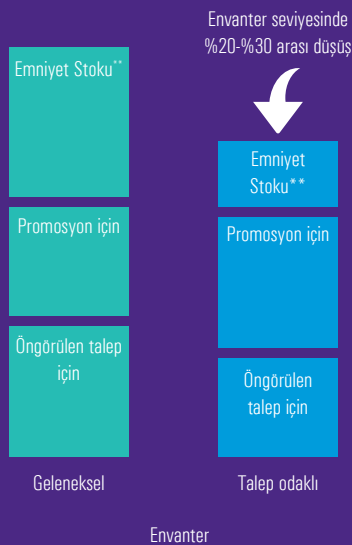
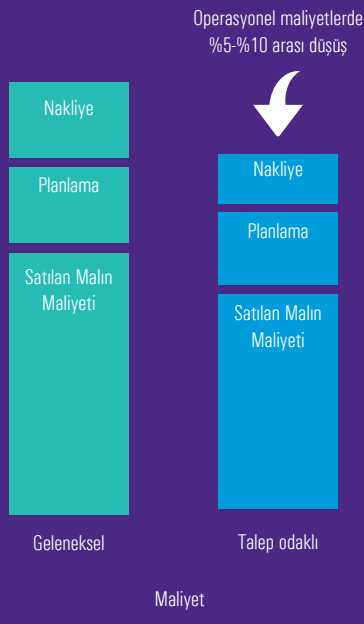
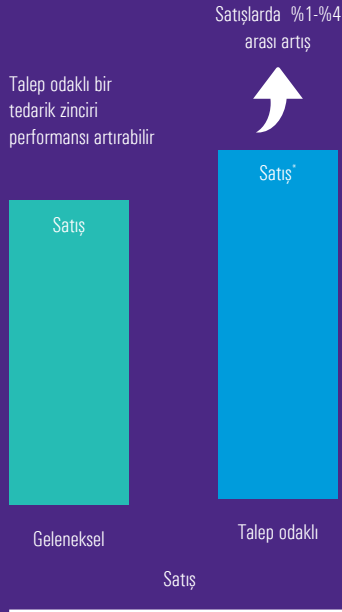
Değer zincirindeki tüm oyuncuların, müşteri taleplerini anlayabilmesi ve malzeme akışı ile sipariş durumunu takip edebilmesi için tedarik zinciri görünürlüğünü ve bilgi paylaşımını artırın. Talep tahmin doğruluğu için, tahmin ve planlama süreçlerinde mutlaka gerçek zamanlı verileri kullanın.

Talep odaklı tedarik zinciri anlayışı nedir? Bu anlayışın benimsenmesi ile şirketlerin geleneksel tedarik zincirlerinde neler değişir?

Talep odaklı tedarik zinciri ile şirketler, müşterinin ne istediğini ve neye değer verdiğini tam olarak bilerek, mükemmel bir müşteri deneyimi yaratmak için tüm operasyonlarını bu ihtiyaçları karşılayacak biçimde organize eder. Mükemmel bir talep planlaması, stok yönetimi ve dağıtım sistemi ile müşterilerin istedikleri ürün ve hizmetlere, istedikleri zamanda ve istedikleri yerde ulaşmasını hedefler. Talep odaklı tedarik zinciri anlayışında her şeyin başlangıç noktası müşteridir. Tüm değer zinciri müşteri talebi ile harekete geçer; üretim ve sevkiyat tetiklenir. Bütünleşik bir tedarik zincirinde perakendeciler, distribütörler, üreticiler ve tedarikçiler talepteki dalgalanmalara yanıt verme veya yeni ürün ihtiyaçlarına adapte olma konusunda işbirliği yapar.

Müşteri beklentilerini her koşulda karşılamanın yolu nedir?

Tedarik zincirlerinin müşteri ihtiyaçlarına neredeyse anında yanıt verebildikleri heyecan verici bir gelecek bizi bekliyor. Tüketici ürünlerinden sağlık malzemesine kadar geniş bir yelpazede ürün teslim edebilen "drone"lar, değişen talebe göre gerçek zamanlı güncellenen üretim çizelgeleri ya da müşteri isteklerine uygun olarak kişiselleştirilmiş ürün üretebilen 3D baskı makineleri gibi tedarik zincirini bütünleşik ve şeffaf bir ağa dönüştüren çözümler olağanüstü avantajlar sunma potansiyeli barındırıyor. Buna rağmen, pek çok şirket bu tür bir dönüşüm gerçekleştirmeyi henüz başaramazken, sadece çeşitli fonksiyonlarda gerçekleştirilen ufak iyileştirmelerle yetiniyor.



* Stok tükenmesi tahmin doğruluğundaki gelişme satışlarda artış sağlıyor.

** Belirsizlik/gecikmeli bilgi durumu için emniyet stoku

Talep odaklı tedarik zinciri anlayışını benimseyen şirketler değişen koşullara adapte olarak arz-talep dengesini korurken; müşteri memnuniyetini sağlar, satışlarını artırır ve operasyonel maliyetlerini düşürür.

Talep odaklı tedarik zinciri anlayışını benimseyen Walmart ve Amazon gibi perakende devleri talep tahmin/planlama ve envanter yönetimi yazılımlarına, robotlara ve diğer depolama, dağıtım ve bilgi teknolojilerine yatırım yaparak müşterilerin neyi ne zaman istediğini, her bir siparişin güncel durumunu, stok seviyelerini ve üretim planlarını takip edebilir hale geldi. Tedarik zincirinin tüm kademelerinde sağlanan bu şeffaflık perakendecilerin, distribütörlerin, tedarikçilerin ve üreticilerin arz-talep uyumsuzluklarını belirleyerek önlem almasına imkân tanıyor. Talebin anlık takip edilebilmesi sayesinde satın alma, tedarik ve ikmal faaliyetlerini daha verimli bir şekilde yönetiyor, stoksuzluk yaşanmadan üretime müdahale ederek arz-talep dengesini koruyacak adımları atıyor ve stok ihtiyacını azaltarak işletme sermayesini küçültüyor. Bütünleşik tedarik zinciri anlayışıyla yapılan yatırımlar sayesinde bilginin değer zincirindeki tüm oyuncularla paylaşılması, tüm fonksiyonların yakın işbirliğini sağlarken, özellikle talep tahmin/planlama, promosyon ve kampanya yönetimi ile yeni ürün geliştirme gibi konularda yakın çalışma imkanı sağlıyor.



Talep odaklı tedarik zinciri anlayışı şirketlerde:

- Sipariş karşılama oranlarının artması ve stoksuzluğun azalması, satış ve cironun artmasını sağlıyor
- Müşteri-talep kaynaklı belirsizliklerin azalması, şirketlerin daha az stok taşımasına imkan veriyor
- Arz-talep görünürlüğünün artması, tedarik zincirinde daha az aksaklık yaşanmasını sağlıyor
- Süreç otomasyonu imkanı bulunması, işletme giderlerini azaltarak planlayıcıların süreci mükemmel yönetebilmelerine imkan veriyor

Çok değerli katma değer potansiyeli bulunan talep odaklı tedarik zinciri dönüşümünde başarı elde edebilmek için, şirketlerin mevcut durumlarını ve piyasa koşullarını iyi analiz etmesi, iyileştirme-geliştirme alanlarını belirledikten sonra detaylı aksiyon planlarını oluşturması gerekiyor. Bu süreçte en mantıklı başlangıç noktası, uçtan uca tedarik zinciri hedeflerini fonksiyonel ve fonksiyonlar arası hedeflerle uyumlu hale getirmek olarak ön plana çıkıyor.

Müşteri yolculuğu analitiği

KPMG'nin gerçekleştirdiği Müşteri Yolculuğu Analitiği'ne göre müşterilerin yüzde 82'si, yaşanan kötü bir deneyim sonrası, marka veya işletmeyle bağlantısını kesiyor. Bu sebeple de kamu ve özel sektördeki birçok organizasyon, artan hizmet seviyesi ve mükemmel müşteri deneyimi beklentisiyle yüzleşiyor. Eş zamanlı olarak da; operasyonel maliyetleri düşürmeye, güven inşa etmeye, müşteri bağlılığını ve gelirlerini artırmaya odaklanıyorlar.



İlker Dinç

Yönetim Danışmanlığı
Direktör
E: ilkerdinc@kpmg.com



Merve Ay

Yönetim Danışmanlığı
Müdür
E: may@kpmg.com



İşletmelerin, mükemmel müşteri deneyimini bir hedef olarak görmekten öte, işletmeyi bu çığaya taşıyabilme ve müşteri memnuniyetini koruyabilme yetkinliğini geliştirmesi gerekiyor.

Çoklu kanal dünyasındaki sorunlar

MALİYETLER

Maliyet artışının gerçek sebebi ne? Hangi kritik deneyim anları maliyet yaratıyor?
Harcanan bütçe, müşteri değer algısını güçlendiren aktiviteler için mi?



İÇGÖRÜ

Temas noktalarında bütüncül bakış açısı eksikliği
Motive edici ve değer yaratıcı unsurlarla ilgili gerçek bilgi eksikliği



KPMG'nin mükemmel müşteri deneyimi vizyonuna göre Müşteri Yolculuğu Analitiği, işletmelerin müşteri deneyimini iyileştirmek için artık bir zorunluluk. Müşteri Yolculuğu Analitiği, müşterilerin gerçek içgörüyü ulaşmalarına, problemleri çözecek doğru aksiyonları keşfetmelerine ve doğru yatırımları yapabilmelerine olanak tanıyor.

Müşteri beklentilerini karşılamak ve rekabette fark yaratmak isteyen işletmelerin büyük çoğunluğu müşteri deneyimini iyileştirecek aksiyonlar üzerinde çalışıyor; fakat bu inisiyatifler bütünsel ve tutarlı bir değişim planının parçası olmadığından, işletme eksenli müşteri odaklılığa doğru kayamıyor.

Öte yandan birçok işletme fazla mükemmeliyetçi davranarak; uygulanabilir olmayan müşteri süreçlerini planlama ve bu yönde bir dönüşüm hedefleme gafletine düşüyor. Birbirinden kopuk bu kadar aksiyonun yürütüldüğü koca bir organizasyonda ise liderler, müşteri deneyimini iyileştirmek için stratejik olarak neye yatırım yapılması gerektiğine karar veremiyor.

KPMG müşteri deneyimini, bir hedef değil, sürekli olarak evrilen bir yolculuk olarak görüyor. Yolculuğun başarısı, finansal sonuçlara yansıtılabilmesi ise öncelikli olarak gerçek müşteri içgörüsüne dayanan müşteri deneyimi stratejisinin oluşturulmasına, müşterilerin neye değer verdiğinin düzenli olarak ölçülmesine, süreçlerde aksayan noktaların tespit edilmesine ve süreçlerin yeniden tasarlanmasına bağlı. Bu zincirin tamamlanması ve devamlı olarak yukarı doğru taşınabilmesi içinse; müşteri deneyimi stratejisinin, işletmenin genel stratejisiyle bütünleşmesi ve organizasyonun tümü tarafından içselleştirilmesi gerekiyor.

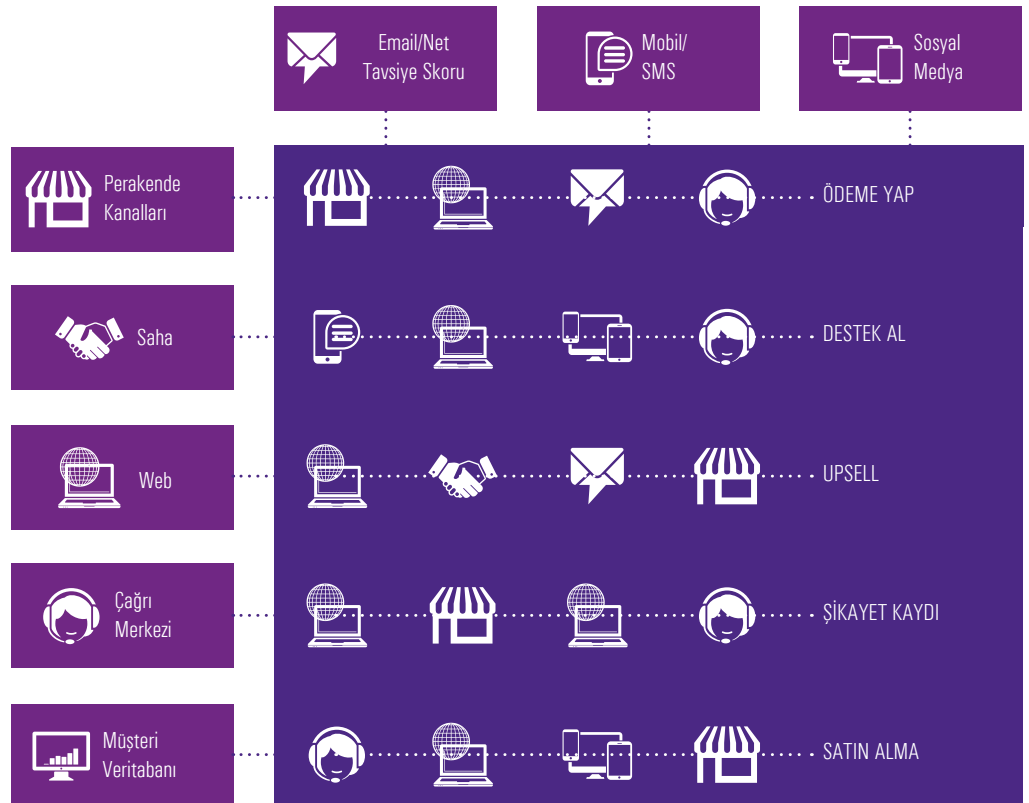
Net tavsiye skoru ve müşteri memnuniyeti araştırmalarına dayanarak, müşterinin ne zaman memnuniyetsizlik yaşadığını anlayabilmek zor olmasa da sorunun temel sebebine inebilmek ve çözümü belirleyebilmek neredeyse imkansız. Buna ek olarak, farklı temas noktalarında oluşan deneyim sonrasında, sorunların temel sebebi, büyük ihtimalle haftalar öncesinde saklı kalmış oluyor... Saklı kalan temel sebebi ortaya çıkarabilmek içinse müşteri hizmetleri, web, perakende gibi farklı kanallardan akan veriler ancak kısmen yardımcı olabiliyor. Bu yüzden, gerçek sebebe ulaşmak için baştan sona tüm müşteri yolculuklarını analiz etmek gerekiyor. Bu da farklı fonksiyonlarda iş yükü oluşturuyor ve fazlasıyla zaman alıyor.

Günümüzün çoklu kanal dünyasında, müşteri deneyimi farklı temas noktalarında oluşuyor ve bir müşteri yolculuğuna dönüşerek, daha da karmaşık bir hal alıyor. İşletmeler için en büyük problem ise yüzbinlerce hatta milyonlarca müşteri yolculuğu sonrasında oluşan gerçek içgörüyü ulaşmak ve sonrasında, müşteri deneyimini iyileştirmek için doğru yatırımları yapabilmek. Buna paralel olarak da maliyet ve değer dengesini yakalamak.

Müşteri yolculuğu analitiğine odaklanmayan işletmeler, sorunun “kök sebebini” ortaya çıkaramadıkları için, genel-geçer çözümler uyguluyor ve problemi çözemiyor.

Örneğin, daha yüksek fiyatlı bir ürün/hizmeti müşteriye satmaya odaklanmış ancak bu konuda sürekli şikayet alan bir işletmeyi düşünelim. İşletme, problemi çözmek ve müşteri memnuniyeti için, büyük ihtimalle stratejisini revize edecek ve gelir büyümesinin önünü kesmek zorunda kalacaktır. Ama belki de gerçek sorun, çağrı merkezi çalışanlarının eğitim eksikliği kadar detay seviyede olabilir.

Büyük veri işlenebildiği sürece, karşımıza “güç” olarak çıkıyor. Bu güçü yaratansa; doğru yöntemler, araçlar ve uzman insan kaynağı. İşte tam bu noktada müşteri yolculuğu analitiği devreye giriyor. Yaklaşımına kısaca değinecek olursak; yapılandırılmış ya da yapılandırılmamış sınırsız sayıda kaynaktan (örn. IVR, müşteri hizmetleri, uygulamalar vb.) alınan veriler, “kök-sebebe analizi” yapılmasına imkan tanıyacak şekilde modelleniyor. Bu yaklaşım sayesinde, standart bir işletmedeki farklı fonksiyonlar arasındaki ‘gel-git’lerden ve komplike analizlerin yapılamamasından dolayı çözümlenemeyen sorunlar, çok kısa sürede aydınlatılıyor.



Müşteri deneyimini iyileştirecek aksiyonları belirleyebilmek için 12 ay harcamak yerine, müşteri yolculuğu analitiğine yatırım yapın.



Tüm resim
Müşteri yolculuğunu tamamen görün.



Hızlı Data küplerini ve rapor çıktılarını anında alın.



Yüksek detay seviyesi
Verinin her parçasını anlamlı şekilde işleyin.

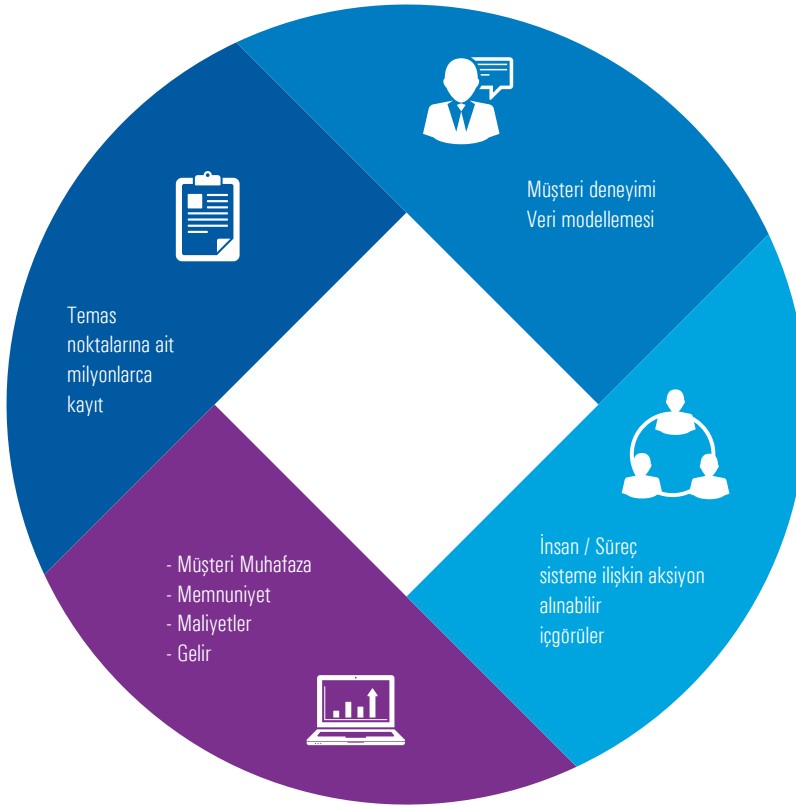


Müşteri yolculuğunu, bir video gibi ileri/geri sarın.

- Aynı yolculuğu yaşatan hedef kitleyi kırılımlı olarak ve seçtiğiniz anahtar performans göstergelerine göre inceleyin.
- Bir önceki, bir sonraki aksiyona giderek; kitlenin nasıl ayrıştığını inceleyin.



Kaç müşterinin şikayet ettiğiyle ilgilenmek yerine "neden" sorusunu cevaplayın.



KPMG, müşteri yolculuğu analitiği konusundaki bilgi birimi ve tecrübesiyle, özel olarak geliştirdiği bir yazılım aracı olan Customer Compass'i kullanarak "büyük veriyi" işliyor. İşletmeler için hazırladığı terzi işi modellerle, "kök neden" analizi yaparak; maliyetlerde yüzde 10-25 arasında bir düşüş sağlarken, eş zamanlı olarak net tavsiye skorunda yüzde 5-10'luk bir artış yakalıyor.



%5-10
Net tavsiye skorunda artış



%20
Müşteri muhafaza oranı



%10-25
Kanallardaki operasyonel maliyetlerde düşüş

KPMG Birleşik Krallık Brexit Başkanı Karen Briggs: AB var olduğu süreçe Brexit'in etkisi devam edecek



Karen Briggs, Avrupa Birliği'nden ayrılmak için 24 Haziran'da referanduma giden Birleşik Krallık'ta, KPMG Birleşik Krallık Yönetim Kurulu İcra Komitesi'ne Brexit Başkanı olarak atandı. Karen Briggs, KPMG Türkiye'nin Brexit'le ilgili sorularını yanıtladı.

Lizbon Anlaşması'nın 50'nci maddesi Avrupa Birliği'nden ayrılma yönetmeliklerini içeriyor. Ancak şimdiye kadar hiçbir devlet AB'den ayrılmadı. 50'nci maddeyi uygulamak, bir ülkenin AB'den ayrılma isteğinin resmi bildirisi olarak kabul edilir ve 2 yıl devam edecek süreç işlemeye başlar. Birleşik Krallık'ın 50'nci maddeye ne zaman başvuracağı bilinmiyor ama yeni Başbakan Theresa May, 2017 yılına kadar bu maddeye başvurulmayacağına yönelik tahminleri doğruladı. Hemen ardından Brexit'ten Sorumlu Devlet Bakanı David Davis'ten de benzer yönde bir açıklama geldi. Davis, 50'nci maddeyi 2017 başında uygulamaya koymak istediklerini duyurdu. Fakat Birleşik Krallık'ın AB'den nasıl ayrılacağı hala belirsizliğini koruyor. KPMG Brexit Başkanı Karen Briggs, merakla izlenen ayrılığa dair sorulara yanıt verdi:

Birleşik Krallık ve Avrupa arasındaki ticaret, Brexit'ten kısa ve uzun vadede nasıl etkilenecek?

Brexit'in kısa vadede temel etkileri ikinci planda kalıyor. Örneğin Brexit Sterlin'in değerinin düşmesine yol açtı. Bu durum büyük ihtimalle, ithal edilen enflasyon ve buna bağlı hane gelirleri üzerinde baskıya sebep olacak. Ayrıca Birleşik Krallık ekonomisinin büyümesinin önemli itici güçlerinden biri olan tüketici harcamaları

da bu etkiyle değişecek. Ticari açıdan ise ithalatımız daha pahalı, ihracatımız daha ucuz olacak. Buna karşılık Birleşik Krallık'taki son üretim istatistikleri, Sterlin'in değer kaybetmesi nedeniyle uyarıda bulunuyor. Genel olarak ülkemizdekiler dahil olmak üzere birçok ekonomist, tüketici harcaması gibi diğer faktörler de etkilendiği için ekonomide yavaşlama bekliyor.

Uzun vadede ise durum tamamen ticarete dayanıyor. Biz arzın yönünü değiştirip diğer ülkelerle ticaret anlaşmaları yaptıkça Birleşik Krallık'ın AB ile ticaretinin etkinliğinin azalmasını ve uzun vadeli etkinin muhtemelen daha çok Birleşik Krallık'ın dünyanın geri kalanıyla ticaretine dayanmasını bekleyebiliriz. Ama AB ile ticaretimizin bir anda bitmeyeceğinin de farkında olmamız önemli. Büyük ölçüde birbirine bağlı olan Avrupa tedarik zincirleri son 40 yıl boyunca otomotiv, kimyasal madde ve hava-uzay sanayisi gibi alanlarda inşa edildi. Bu ilişkilerin birden bitmesini bekleyemeyiz; bunun aksine birçok sektörün konumlarını korumak için mücadele vereceği kanısındayız.

Brexit'in Türkiye ve AB üyesi olmayan ülkelere etkisi ne olur?

Burada bir ticaret anlaşması potansiyeli olabilir ancak Türkiye'nin AB ile halihazırda bir anlaşması bulunduğu için Birleşik Krallık ve Türkiye arasındaki bir anlaşma da bundan çok farklı olmazdı. Birleşik Krallık ve AB arasındaki olası anlaşma, AB ve diğer ülkeler arasında daha esnek bir anlaşma modeli ortaya çıkarabilir.

Brexit nedeniyle Birleşik Krallık ekonomisinin zarar göreceğini düşünüyor musunuz?

KPMG Makroekonomi Başkanı Yael Selfin, AB üyesi olduğumuz dönemlere kıyasla yüzde 0,5 ile yüzde 1,5 arasında daha az büyüme olabileceğini söylüyor. Yani daha yavaş bir büyüme. İlk başlarda fazla belirsizlik yüzünden küçülme olabileceği kaygıları vardı ama özellikle birleşme ve satınalma piyasasında küçük patlamalar görebiliyoruz.

Euro bölgesi Brexit'ten sonra nasıl etkilenecek?

Birleşik Krallık euro bölgesi üyesi olmadığı için etkisi AB ekonomisindeki genel güven düzeyi ile aynı doğrultuda olur. Ama euro bölgesinde olmayan ülkeler için durum daha mühim. Oy kullanan nitelikli çoğunluğa göre, euro bölgesinde olmayan ülkeler Avrupa nüfusunun yüzde 33'ünü temsil ediyor ve oy üstünlüğü sağlamak için gerekli olan yüzde 65'e ulaşmak amacıyla euro bölgesi ülkelerinin yakın ittifaklar kurmasını gerektiriyor. Brexit'ten sonra euro bölgesinde olmayan ülkeler nüfusun sadece yüzde 23'ünü temsil edecek. Bu da biraz can sıkıcı.

Brexit'ten sonra finansal hizmetler nasıl etkilenecek?

Birleşik Krallık hem Avrupa hem de küresel finansal hizmetler endüstrisi (toptan piyasası, fon yönetimi endüstrisi ve kurumsal sigorta piyasaları gibi) için, Londra'dan Avrupa piyasalarına ya da Avrupa'dan Londra piyasasına erişim gibi birçok etkinin görülebileceği bir üs/merkez işlevinde. Birleşik Krallık Avrupa'dan ayrılmadan önce bazı iş anlaşmaları yapılmazsa, hizmet ve piyasa erişimi devamlılığında sorunlar oluşacak. Bu da finansal istikrarın durumdan etkilenip etkilenmeyeceği ve ürünlere erişimin azalmasının Avrupa piyasalarında aksamalara ve potansiyel olarak küresel piyasalar üzerinde bir darbeye sebep olup olmayacağı sorusunu gündeme getiriyor.

Birleşik Krallık "passporting" haklarını, yani fiziksel olarak her ülkede bulunmaya gerek kalmadan AB genelinde finansal hizmet satabilme ayrıcalığını kaybederse; Londra'dan Frankfurt, Paris ve Dublin gibi diğer merkezlerle bazı iş hareketlerinin gerçekleşme ihtimali gündeme gelebilir. Bu karmaşık bir süreç ve görüldüğü kadar kolay değil. Londra'nın sunduğu avantajlar sadece AB üyeliği ile ilgili değil, aynı zamanda Londra'nın, Londra'daki hizmetlerin birbirine bağlılığının ve insan gündeminin toplu etkisini de kapsıyor.

Finansal hizmetler sektöründe en çok etkilenecek hizmetler neler?

Etkilenecek en önemli hizmetler toptan sigorta, yatırım bankaları, perakende, emekli maaşı ve koruma fonları gibi kurumsal yatırım ürünleri olacak.

Brexit'in danışmanlık sektörüne etkisi ne olacak?

İster gümrük tarifeleri, ister göç, isterse birleşme ve satın alma alanında olsun, danışmanlık işi için halihazırda çok fazla fırsat var ve olmaya devam edecek. Bu fırsatlar sadece Brexit'e özel konular için değil, aynı zamanda müşterilerimiz ve işletmelerle daha geniş çaplı ilişkiler kurmak, vergi stratejisinin yanı sıra strateji, iş modelleri, risk ve yönetişimi tartışmak için de var olacak.

Peki Brexit'ten en çok hangi sektörler etkilenecek?

Aslına bakılırsa çoğu sektör Brexit konusunda endişeli. Doğası gereği Avrupa bölgesine bağlı olan otomotiv sektörü ve ayrıca uzay ve havacılık sektörü için birer araştırma yaptık. Tabii ki, Birleşik Krallık'ın asıl güç merkezi olan finansal hizmetler sektörü "passporting" gibi konular için oldukça endişeli. Buna karşın, hangi riskleri hafifletmeleri gerektiği ve hangi fırsatların karşısına çıkabileceğini anlamaları için tüm sektörlerdeki şirketlere danışmanlık sağlıyoruz.

Birleşik Krallık ve diğer ülkeler Brexit'in sonuçlarından ne kadar süre boyunca etkilenecek?

Üyelik sorunlarımızı çözmek birkaç yıl alacak ama etkileri AB var olduğu sürece devam edecek. Yani daimi bir etki olacağını söyleyebiliriz.

Brexit'ten sonra tekrar gözden geçirilen değişikliklerle birlikte veri güvenliği nasıl etkilenecek?

En önemli düzenlemelerden biri, şimdiye dek yazılmış en katı veri koruma düzenlemesi olan ve Mayıs 2018'de yürürlüğe girecek Genel Veri Koruma Regülasyonu (GDPR). Birleşik Krallık AB'den ayrılrsa bile AB ile ticaret yapmak ve bilgi alışverişinde bulunmak isteyen şirketler GDPR'ye veya buna benzer bir düzenlemeye bağlı kalacak.

GDPR, kuruluşların kişisel bilgileri topladıkları, depoladıkları, kullandıkları ve gösterdikleri yöntemleri tekrar gözden geçirmelerini talep edecek. Bu değişiklikler biraz karmaşık olacak ve zaman alacak. Bu nedenle çoğu kuruluşun maddi gücü Brexit'in nasıl bir durum yaratacağını görmeye yetmeyebilir. Bu durum kuruluşlara hazırlanmak için yeterli zaman bırakmaz. Kuruluşların kendilerini hazırlamak için atmaları gereken bazı acil adımlar var.

Referandum sonuçlarına göre Londra finans merkezi olmaya devam edecek mi?

Londra finans merkezinin üç işlevi bulunuyor: Burası, finansal hizmetlerin temel parçalarından biri, sermaye piyasalarının büyük bir oyuncusu ve küresel finansal hizmetler merkezinin temeli konumunda. Hem ülke içinde hem de küresel anlamda bir merkez olarak faaliyet göstermeye devam edecek. Burada asıl sorun, geriye kalan 27 AB üyesi devletin iş faaliyeti olacak. Londra'nın Avrupa'nın finans merkezi olmaya devam edeceğini düşünüyoruz ama bazı işletmelerin Avrupa'nın diğer merkezlerine taşınması da kuvvetle muhtemel.

Londra finans merkezinde kalmak için finans şirketlerinin alabileceği önlemler neler?

Farklı hükümetlerin politika yanıtlarının nasıl olacağı henüz belli değil. İyi bir finansal hizmetler merkezinin özellikleri şunlar olmalı; insan/yetenek, yasal ve profesyonel hizmet, finansal hizmetler sisteminin birbirine bağlılığı ve köklü tarih ve deneyim. Bunların hepsi zaman içinde yok olmaya başlayabilir ancak bu özellikleri diğer merkezlerde de oluşturmak veya Avrupa'nın başka bir yeriyle değiştirmek için çok fazla zaman ve çaba gerekecek. Birleşik Krallık kendi kendine yetemez ve ülkenin Brexit'ten sonra iş faaliyetlerini ve yetenekli işgücünü koruyabilmek için birtakım önlemlere ihtiyacı olacak.

Brexit: Finans sektörüne etkisi



İngiltere'nin Avrupa Birliği'nden (AB) ayrılma kararı vermesinin ardından 2016 yılında yapılan Global Finans Merkezleri Araştırması'na göre dünyanın en büyük finans merkezi olarak belirlenen Londra'nın bu unvanını kaybetmesi şu an dünya gündeminin en önemli başlıklarından biri.

Finans merkezi "dünyanın ünlü banka ve borsalarının faaliyet gösterdiği ticaret veya iş merkezi olan kent" olarak tanımlanabilir. Tarihte Babil (Mezopotamya), Timbuktu (Mali) ve İstanbul (Roma İmparatorluğu) finans merkezi olan kentlerdi. Günümüzde ise hem Avrupa'nın hem de dünyanın en önemli finans merkezi olarak kabul edilen Londra'nın Brexit referandumundan sonra bu unvanını New York ya da Singapur'a kaybetmesi finans piyasalarında konuşulan konulardan biri oldu. Söz konusu durum içinde 500 milyon nüfuslu Avrupa pazarına erişimlerinin kesilmesinden endişelenen bazı finans kuruluşları şimdiden İngiltere yapılanmalarını küçültmeyi planlarken bazı finans kuruluşları da çıkış planlarını değerlendiriyor. Kısacası, artan belirsizlik Londra'da uzun vadeli planlar yapmayı tercih eden finans kuruluşlarının huzurunu şimdiden kaçırmış durumda.

Dünya uluslararası finansal hizmetler sektöründe en büyük pay Büyük Britanya'nın olarak belirleniyor. Bu ülke yüzde 30,25 ile dünya uluslararası finansal hizmetler sektörünün yaklaşık üçte birine sahiptir. ABD ise yüzde 21,30'luk bir payla Büyük Britanya'yı takip ediyor. İngiltere'de ise halihazırda finans sektörü ülke ekonomisinin yaklaşık yüzde 12'sini oluşturuyor. Ülkede 2,2 milyon finans sektörü çalışanın yaklaşık 700 bini ise finans merkezi olan Londra'da. Hem Avrupa'nın hem de dünyanın en önemli finans merkezi olarak kabul edilen şehir, sadece finansal hizmetler üzerinden yılda 300 milyar dolar gelir elde ediyor. Bu rakamın 30 milyar doları ise doğrudan Avrupa ile gerçekleştirilen işlemlerden geliyor. Londra'dan yönetilen toplam varlık miktarının ise çift basamaklı trilyon dolar seviyesinde olduğu tahmin ediliyor.



Murat Alsan

Denetim Bölüm Başkanı
Finansal Hizmetler Sektör Başkanı
Şirket Ortağı
E: malsan@kpmg.com

Uluslararası Para Fonu (IMF), Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) ve Hazine Bakanlığı, ülkenin AB'den ayrılması ve ortak pazarı terk etmesi durumunda, ticaretin darbe alacağı uyarılarını yapmıştı. Brexit'in gerçekleşmesinin ardından finans otoritelerinin öngörülerini şöyle sıralanıyor:



IMF:

Brexit, uzun soluklu bir belirsizlik ortamına ve finansal piyasalarda devamlılık arz eden çalkantılara yol açabilir. Bu durumda ülkenin büyümesi de olumsuz etkilenir. AB'den çıkılması durumunda Birleşik Krallık milli geliri uzun vadede yüzde 1 ila yüzde 9 daralabilir. Kısa vadedeyse konut fiyatlarında sert düşüşler yaşanabilir. Şirketlerin borçlanma maliyetleri yükselebilir.



OECD:

AB'den çıkış kararı, ülkede tüketici güvenine anında yansır ve hane halkı harcamalarını olumsuz etkiler. Bu da Birleşik Krallık milli gelirini 2020'ye kadar yüzde 3 olumsuz yönde etkiler. AB geneli de hane halkı harcamalarındaki azalıştan olumsuz etkilenir. Uzun vadedeki etkiler Birleşik Krallık ve AB arasında yapılacak ticaret anlaşmalarının içeriğine bağlı olacak. Beklenti, bu anlaşmanın mevcut ortak pazar şartlarından daha sınırlayıcı olacağı yönünde. Doğrudan yabancı yatırımın azalması ve kalifiye göçmenlerin istihdam piyasasına katılmamaya başlaması milli gelirde yüzde 5'lik daralmaya yol açar.



Birleşik Krallık Hazine Başkanı:

Brexit'in ekonomiye maliyeti 2030'a kadar yüzde 6,2'lik milli gelir daralması getirecek. Bu oran, her hanenin yıllık bütçesinde 4 bin 300 sterlinlik düşüş anlamına geliyor. Yine aynı dönem içinde yatırımların azalması sonucu 820 bin kişinin işsiz kalması, sterlinin yüzde 15 değer yitirmesi ve enflasyonun da yüzde 2,7 yükselmesi ihtimali üzerinde duruluyor.

Önümüzdeki süreçte İngiltere'nin AB ile müzakerelerinin seyri finans kuruluşlarının Londra'ya ilişkin uzun vadeli planlarını da etkileyecek.

Referandum sonucundan çıkan karara ilişkin müzakerelerin uzaması ya da bir sonuca varılamaması halinde, Avrupa'daki müşterilerine sağladığı hizmetlerin de kesintiye uğramaması ve belirsizlikleri de azaltmak adına finans şirketlerinin operasyonlarının bir kısmını Avrupa'daki alternatif finans merkezlerine taşıması yüksek bir olasılık olarak görünüyor.

İngiltere'de Brexit referandumu ardından bir panik havası yaşanıyor... İngiliz Sterlini ABD doları karşısında 31 yılın en düşük seviyesine geriledi ve euroya karşı da yüzde 7,2 değer kaybetti. Londra Borsası vadeli işlemlerinde ise hisse senetlerinde düşüş yüzde 8'leri bulmuş durumda. İngiltere'deki riskini azaltan yatırımcılar ise güvenli liman olarak ABD'de 10 yıl vadeli tahvillere ve altına yöneldi. Spot altın yüzde 7'nin üzerinde değer kazanarak 1340 dolar seviyesini aşarken, ABD 10 yıllık tahvillerinin faizi yüzde 1,50'nin altına geriledi.

Bu bilgiler ışığında referandum sonucunda AB'den ayrılma kararı çıkmasının ardından İngiltere'nin AB ile yapacağı müzakerelerin en önemli başlıklarından birinin "finansal hizmetler ve düzenlemeler" olacağı su götürmez bir gerçek. İngiltere'de Brexit referandumu sonrası ülkelerle yapılacak anlaşmaların yenilenmesi de ana gündem maddelerinden biri olacak. Buna ek olarak İngiltere finansal sektöründe çalışmakta olan Türk ve Avrupa Birliği vatandaşlarının da çalışma hakları ve izinlerinin düzenlenmesi gerekebilir.

Bunun yanında bankacılık ve sigorta gibi sektörlerde İngiltere firmalarının, Brexit referandumu öncesinde Avrupa Birliği regülasyonlarına bağlı olması ve referandum sonucunda ilgili regülasyonların değişmesi büyük sorun yaratabilir. Örneğin İngiltere'nin kendine özel bir Solvencyll oluşturması öngörülebilir.

İngiltere'nin referandum sonrasında büyümesinin sekteye uğrayacağına neredeyse kesin gözüyle bakılıyor. ABD başkanı Barack Obama'nın da açıkladığı gibi sadece uluslararası anlaşmaların düzenlenmesi ve tamamlanması 10 seneyi bulabilir. İngiltere ekonomisinin büyümesinin sekteye uğraması, finans merkezi olmaması başta Avrupa Birliği olmak üzere dünyayı etkileyebilir. Avrupa Birliği'ne bağımlılık nedeniyle bu durum Türkiye ekonomisine de orta-uzun vadede olumsuz bir havayla sirayet edebilir. Sonuç olarak Brexit sonrası tüm dünya finans piyasalarını etkileyecek en önemli faktörün ekonomi olacağı anlaşılıyor.

Bankacılık hizmetlerinde engelsiz dönem

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) tarafından, engelli bireylerin farklı kanallar üzerinden gerçekleştirilen bankacılık hizmetlerinden sorunsuz şekilde faydalanabilmeleri için bankaların uyması gereken kuralların yer aldığı yeni bir yönetmelik yayımlandı. “Bankacılık Hizmetlerinin Erişilebilirliğine Dair Yönetmelik” kapsamında, bankacılık hizmetlerinin erişilebilirliğine ilişkin genel ilkelerin yanı sıra ATM cihazları, şubeler, banka ve kredi kartı ile POS cihazları, internet bankacılığı ve çağrı merkezleri üzerinden verilen hizmetlerin erişilebilirliğine ilişkin uyulması gereken düzenlemeler yer alıyor.



Sinem Cantürk

Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi
Bölüm Başkanı, Şirket Ortağı
E: scanturk@kpmg.com



Servet Gözel

Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi
Direktör, CISA
E: servetgozel@kpmg.com

Bankacılık Hizmetlerinin Erişilebilirliğine Dair Yönetmelik'in yürürlüğe girmesiyle bankalar, ATM cihazları, şubeler, banka ve kredi kartı, POS cihazları, internet bankacılığı ve çağrı merkezleri üzerinden verilen hizmetlerin erişilebilirliğini 1/1/2018 tarihine kadar yönetmelikte yer alan hükümlere uygun hale getirecek. Bu kapsamda;

Bankacılık hizmetlerinin erişilebilirliğine ilişkin genel ilkeler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Bankalar, bankacılık hizmetleri planlaması yaparken, engelli müşterileri ve gereksinimlerini de göz önünde bulundurup gereken erişilebilirlik standartlarını sağlamalıdır.
- Banka personelinin engelli müşterilere yardımcı olabilmesi için şube personeline gereken eğitim verilmelidir.
- Bankalar, tabela, levha ve uyarı işaretleri ile ekran ve kağıt üzerindeki yazıları engelli müşterilerin zorlanmadan görebilecekleri/okuyabilecekleri şekilde tasarlamalı ve hazırlamalıdır.
- Bankacılık hizmetlerine ilişkin sözleşmelerin, banka internet sayfalarından sesli bilgilendirme ve işaret dili çevirisi yapılmış video biçimlerinde erişilebilir olması sağlanır. Bankacılık hizmetlerine ilişkin sözleşmeler, hesap özeti, PIN, parola gibi müşteriye iletilen bilgi ve dokümanlar, talep halinde, gerekli güvenlik sağlanarak engelli müşterilere Braille alfabesi, sesli bilgilendirme, işaret dili çevirisi yapılmış video gibi farklı biçimlerde sunulur.
- Yüzde 40 engelli olduğuna ilişkin belgesi olan kişiler, bankaya belgelerini ibraz ederek 70 ve üzeri yaş üzeri kişiler ise doğrudan engelli müşterilere sunulan hizmetlerden faydalanabilirler.
- Banka, kişilerin engel durumuna ilişkin tuttuğu belgeleri saklamaktan ve bu bilgilerin gizliliğini sağlamaktan sorumludur. Bankalar bu bilgileri kimseyle paylaşmaz, yetkisiz erişime karşı korur ve personelinin bu bilgilere erişimlerini en az yetki prensibiyle sınırlar.
- Bu yönetmelik kapsamında engellilere tanınan haklara dair müşterinin bilgilendirilmesi bankanın sorumluluğundadır. Banka, sunduğu bankacılık hizmetlerine yönelik erişim, kullanım ve güvenlik ile ilgili hususlarda engelli müşterilerini bilgilendirir.
- Banka, engelli müşterilerine bu yönetmelik çerçevesinde sunduğu kullanımı kolaylaştırıcı veya bilgilendirici hizmetler dolayısıyla, müşterilerinden ek ücret talep edemez.

Bunlara ek olarak, hizmet alınan kanal bazında uyulması gereken kuralları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

ATM cihazları üzerinden sunulan hizmetlerin erişilebilirliğine ilişkin genel ilkeler

- ATM ekranları ve çevresi yeterli miktarda aydınlatılmalıdır.
- ATM kontrol tuşları telefon standardına uygun şekilde konumlandırılmalı ve engelli müşterilerin zorlanmadan kullanabilmesi sağlanmalıdır.
- Para alma, para yatırma, kart ve fiş yuvaları ile kulaklık girişi engelli müşterilerin kolaylıkla ve güvenli bir şekilde erişebileceği ve kullanabileceği şekilde tasarlanmalı ve konumlandırılmalıdır.
- Banka, engelli müşterilerin ATM'yi kullanırken vereceği ya da ATM'den alacağı kişisel veya kritik bilgilerinin gizliliğini ve müşteri mahremiyetini sağlayacak tedbirleri almalıdır.
- Engelli müşteriler, asgari olarak kendi hesaplarıyla ilgili bakiye sorgulamak, para çekmek, para yatırmak, kredi kartı borcu sorgulamak ve kredi kartı borcu ödemek için, yurt içinde kurulu tüm ATM'leri herhangi bir ek masraf ve ücrete tabi olmadan kullanırlar. Söz konusu işlemlerin hem banka kartı hem de kredi kartı kullanılarak gerçekleştirilebilmesine yönelik gerekli altyapı sunulmalıdır.

Ortopedik engelliye uygun ATM

- Ortopedik engelli müşterilerin kullanımına uygun olarak konumlandırılmış ATM'de tekerlekli sandalye ile ATM'ye ulaşmak ve manevra yapmak için yeterli alanın bulunması, ATM yüksekliğinin tekerlekli sandalyeye uygun olması, klavye yüksekliğinin ATM'ye yanaşabilmek için yeterli olması, kot farkı olması durumunda ATM'ye ulaşabilmek için uygun rampa/düzenleme oluşturulması gerekir.
- Banka, engelli müşterilerinin sayı, adres ve durumları ile diğer bankaların ortopedik engelli müşterilerin kullanımına uygun ATM'lerinin konumlarını da dikkate alarak, ATM hizmeti sunduğu yerleri bölgelere ayırır ve her bir bölgedeki ATM cihazlarından en az bir tanesinin ortopedik engelli müşterilerin kullanımına uygun olmasını ve bu ATM'nin diğer ATM'ler ile aynı fonksiyona sahip olmasını sağlamalıdır.
- Banka, hizmet sunduğu her 100 ATM'den en az iki tanesinin ortopedik engelli müşterilerin kullanımına uygun olmasını sağlamalıdır.
- Bankalar, ortopedik engelli müşterilerin kullanımına uygun ATM'lerini Türkiye Bankalar Birliği ve Türkiye Katılım Bankaları Birliği tarafından yürütülecek koordinasyon çerçevesinde farklı illerde konumlandırır. Söz konusu ATM'lere ilişkin adres ve ulaşım detayları Türkiye Bankalar Birliği, Türkiye Katılım Bankaları Birliği ve bankalar tarafından internet sayfaları ve varsa mobil uygulamalarında duyurulur.

Sesli menü hizmeti

- Görme engelli müşterilerin kullanımına uygun ATM'lerde, ekranda gösterilen uyarılar, yönergeler, müşterinin girdilerine ilişkin istenilen onay, hata mesajları gibi bilgilerin sağlanmasına yönelik sesli menü fonksiyonu bulunur.
- ATM'lerdeki sesli menü hizmetinin mahremiyeti sağlanır. ATM'lerde sesli menü, kulaklık girişi veya telefon ahizesi gibi bütünsel anlamda erişilebilir bir teknoloji ile sunulur. İşlem öncesinde ya da işlemin herhangi bir aşamasında ATM ekranını kapalı konuma getirme seçeneği sunulur.
- ATM'lerde sesli menü kapsamında, asgari olarak bakiye sorgulama, para çekme, para yatırma, kredi kartı borcu sorgulama ve kredi kartı borcu ödeme işlemleri bulunur.
- ATM'lerde sesli menülerin gerektirdiği tuşlar üzerinde yer alan sembollerin kabartma olması ve dokunulduğunda diğer tuşlardan ayırt edilebilmesi sağlanır.
- ATM'lerde sesli menünün başlatılmasının ek bir eğitim gerektirmeden kolayca kullanılması sağlanır. Kulaklık ile sesli menü sunuluyorsa, kulaklığın takılması ile otomatik olarak sesli menü başlar ve çıkarılması ile otomatik olarak sonlanır.
- ATM'lerde sesli menü kapsamında tekrarlama özelliği bulunur ve ses yüksekliğinin müşteri tarafından ayarlanabilmesine imkân tanınır.
- Sesli menü için kullanılan ifadelerin ve menü sırasının, tüm bankalarda standart olmasının sağlanmasına özen gösterilir. Bu kapsamdaki koordinasyon Türkiye Bankalar Birliği ve Türkiye Katılım Bankaları Birliği tarafından yürütülür.
- ATM'lere erişim için zemin üzerinde yönlendirmeye yarayan, çevredeki uygulamalarla bütünleştirilmiş, hissedilebilir yürüme yüzeyi işaretleri kullanılır.
- Banka, hizmet verdiği tüm ATM'lerini bu maddede yer verilen hükümlere göre görme engelli müşterilerin kullanımına uygun hale getirir. Yan yana veya birbirine uzaklığı 50 metreden az olan ATM'lerden sadece bir tanesinin bu maddede yer verilen hükümler ile uyumlu olması yeterlidir.

Şubelerden sunulan hizmetlerin erişilebilirliğine ilişkin genel ilkeler

Şubelerin erişilebilirlik standartlarına uygun olması ve şubeler ile hizmetlerin, engelli müşterilerin farklı bir kişinin yardımına ihtiyaç duymaksızın erişilebilir olması sağlanmalıdır.

Engelli müşterilerin şubelerdeki hizmetlerden öncelikli olarak faydalanması sağlanmalıdır.

Görme engelli müşteriler, bankacılık hizmetlerine ilişkin sözleşmelerle ilgili bilgi edinme ve inceleme haklarını kullanmaları akabinde sözleşmeye imza atabilirler.



İşaret dili bilen personel

Banka, şube personelini işaret dili öğrenmesi konusunda teşvik etmeli, şubede işaret dili bilen personelin bulunmaması durumunda, müşteriye işaret dili ile anlaşmayı sağlamak üzere görüntülü uzaktan destek sunulmalıdır.

Banka ve kredi kartları ile sunulan hizmetlere erişim/POS cihazları üzerinden sunulan hizmetlerin erişilebilirliğine ilişkin genel ilkeler

Konuşan pos cihazları

Kart ile yapılan çevrimiçi ödemelerde (ATM hariç) banka tarafından, ödenen tutar bilgisi, müşteriye ekran okuyucu program ile okunabilecek şekilde kısa mesaj üzerinden iletilir.

ATM üzerinden sesli menü kullanılmadan gerçekleştirilen ve finansal sonuç doğuran işlemlerde, işleme ilişkin bilgi müşteriye ekran okuyucu program ile okunabilecek şekilde kısa mesaj üzerinden iletilir. Söz konusu mesaj işlem tutarının müşterinin hesabına işlenmesi öncesinde veya işlenmesinin hemen ardından gönderilir.

POS cihazının kontrol tuşları, engelli müşterilerin kullanımını kolaylaştıracak şekilde, POS ekranları ise görüntü kalitesinin yüksek olmasını sağlayacak şekilde seçilmelidir.



İnternet bankacılığı üzerinden sunulan hizmetlerin erişilebilirliği

Banka internet bankacılığı ve mobil bankacılık uygulamalarının erişilebilirlik standartları ile, kısa mesaj ile gönderilen tek kullanımlık şifrenin ise güvenli bir şekilde ekran okuyucu program ile uyumlu olmasını sağlar.

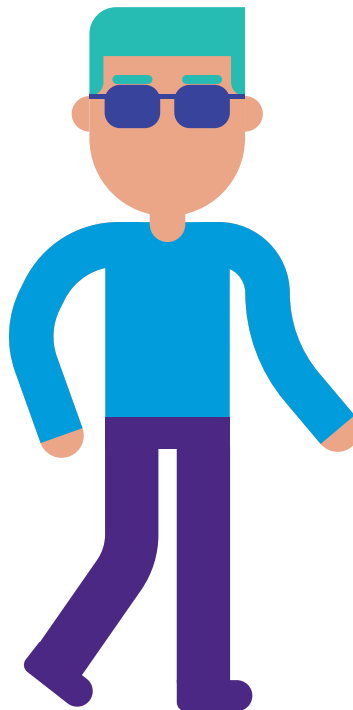
Çağrı merkezleri üzerinden sunulan hizmetlerin erişilebilirliğine ilişkin genel ilkeler

Parola alma, değiştirme gibi işlemler çağrı merkezi haricinde bir metot ile de müşteriye sunulmalıdır.

Görüntülü hizmet

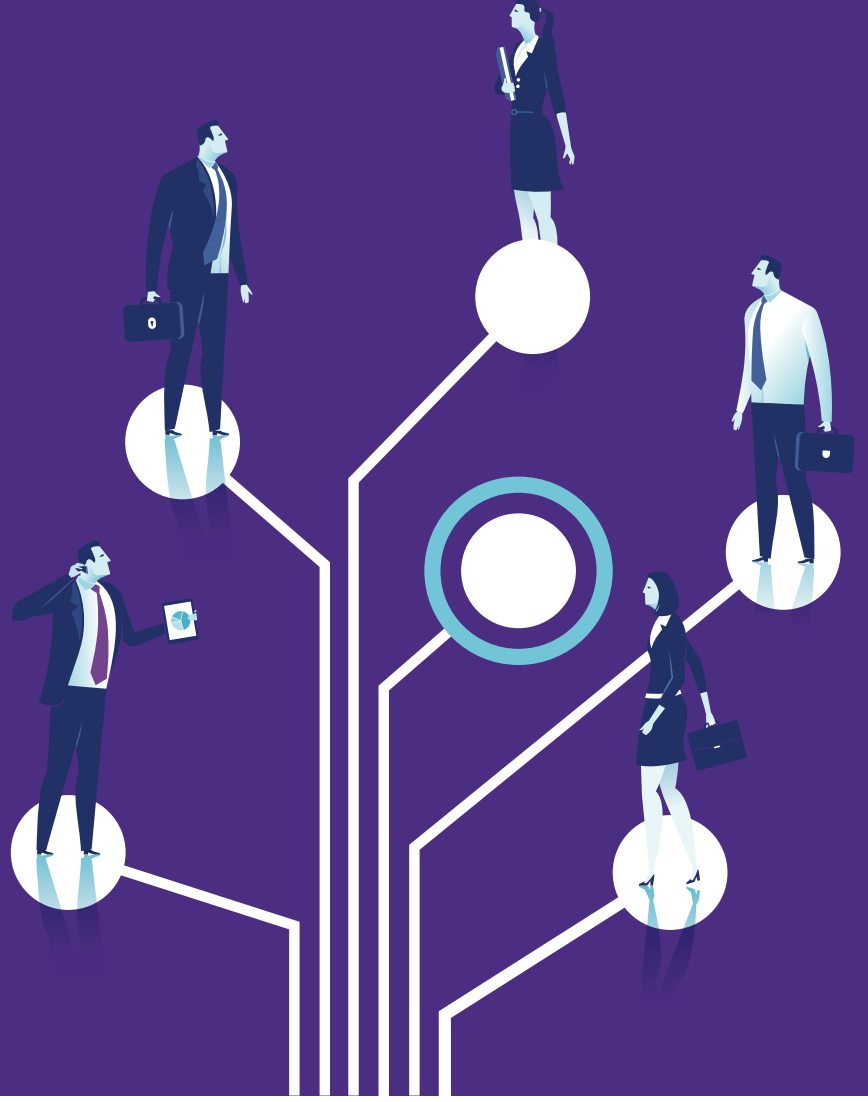
Banka, işitme engelli müşterilerin yardım alabilecekleri ve kayıp/çalıntı kart bildirimi yapabilecekleri internet üzerinden güvenli bir yazışma ortamı veya görüntülü uzaktan tercüman hizmeti sunmalıdır.

Banka, görme engelli müşterilerine çağrı merkezleri aracılığıyla uygulayacağı kimlik doğrulama mekanizması sırasında müşterinin tuşlama yapabilmesine olanak sağlayacak şekilde zaman tanınması gerekmektedir.



KPMG ve Harvey Nash'in
CIO anketi ortaya çıkardı:

En önemli
sorun donanımlı
BT elemanını
şirkette tutmak



KPMG, İK ve BT destek hizmeti şirketi Harvey Nash ile ortak çalışarak CIO'ların görüş ve kararlarını 2016 yılı CIO anketine taşıdı. Dünyanın en büyüklerinden biri olan ve CEO'ların büyük ilgi gösterdiği ankete göre CIO'ların yüzde 89'u, BT sektöründe donanımlı çalışanların şirkette tutulamamasını önemli sorunlardan biri olarak gösterdi.



Sinem Cantürk

Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi
Bölüm Başkanı, Şirket Ortağı
E: scanturk@kpmg.com

KPMG ile Harvey Nash ortak anketine geçtiğimiz on yıla göre katılım sağlayan CEO'ların oranı yüzde 34 ve genel katılım ise yüzde 10 oranında arttı. Ankette CIO öncelikleri, BT sektöründe donanımlı çalışanların önemi, kadınların BT sektöründe daha fazla yer alması, dijitalizasyon, siber güvenlik, bulut bilişim ve dış hizmetin önemi vb. konular kapsamında şirketlerin üst düzey yöneticilerinin verdiği cevaplar ve gerçekleştirilen analiz çalışmaları yer alıyor.

CIO öncelikleri dâhilinde önceki yıllara göre en önemli değişiklik-gelişim, önceliklerin değişmesi oldu. En önemli değişiklik olarak göze çarpan şey artık yöneticilerin BT konusunda tasarruf etmekten çok BT projelerini gelire dönüştürmenin yollarını araması olarak görünüyor. Eski önceliklerin ankette oranları azalırken geçmişten bugüne önemi artan tek öncelik ise müşteri ile ilişkilerin daha iyi düzeyde sağlanması gerekliliği. CIO rollerindeki çalışanların şirketlerdeki etkilerini artırması ve çoğu CIO'nun direkt olarak CFO'lara raporlama yapması CIO öncelikleri üzerindeki değişimin nedenini oluşturuyor. CIO'lar artık daha fazla sorumluluk sahibi ve diğer iş birimleri ile artık daha fazla aktif ilişki içinde yer alıyor.

“Büyük veri” zorlukları sürüyor

CIO'ların yüzde 89'u “sorun olur” diyor

CIO'ların şirketlerde rollerinin artmasından dolayı BT personelleri de gittikçe daha çok önem kazanıyor. İnsan faktörü şirketler için BT operasyon ve yönetiminde yer alan en önemli konu olarak dikkat çekiyor. Şirketlerde yetişmiş çalışanların azlığı ve korunamaması uzun vadede şirketlerin birçok konuda piyasadan geri kalmasıyla sonuçlanabilir. Bu yüzden CIO'ların da yüzde 89 gibi büyük bir oranı yetenekli-bilgili çalışanların korunamamasının sorun yaratacağını düşünüyor.

Şirketlerde çalışanların korunması ile birlikte şirket iş modellerini değiştiren ve değiştirmeye devam eden trend konulardan bir tanesi ise dijital teknolojilerin şirketlere adaptasyonu. Geçtiğimiz yılların anket sonuçlarına göre kesin olan bir şey var ki o da artık şirketlerin bir dijital stratejiye sahip olması gerekliliği ve bu gereklilik de gelecek yıllarda artarak devam edecek gibi duruyor. Bunun yanı sıra şirketlerde dijital sorumluların da görev almaya başlaması ile birlikte şirketlerin bu konuya verdiği önem artıyor.

Son yıllarda teknolojinin dönüşümü ile birlikte bulut bilişim de önem kazandı. Şirketler bulut yatırımlarını yazılım hizmeti (SaaS) kapsamında son yıllara göre artırdı. Geçtiğimiz seneye göre bulut yatırımlarındaki artış oranı yüzde 31 seviyesinde gerçekleşti. Teknolojinin gelişimi şirketleri değiştirdiği kadar kötü niyetli tarafın da gelişmesi ve değişimine neden oldu. Bu nedenle dünya genelinde siber güvenlik ile kaygılar da artıyor. Anket sonuçlarına göre CIO'ların yüzde 28'i son iki senede büyük çaplı bir BT güvenlik tehdidi ile karşılaşmış durumda ve bunların sadece yüzde 22'si güvenlik ile ilgili risklerin tamamen giderildiği görüşünde. CIO'lar durumun ciddiyetinin farkında ve anket içerisinde yer alan yüzde 22 oranının 2014 yılında yüzde 66 olduğunu hatırlatmakta fayda var.

Teknolojinin değişiminden bahsederken, BT kaynaklarının dış hizmet olarak temin edilmesi de ankette atlanmayacak önemli konulardan birisi olarak yer alıyor. CIO'ların BT bütçeleri geçtiğimiz yıla göre yüzde 45 oranında arttı. CIO'ların yüzde 50'si ise dış kaynak kullanımına yöneliyor ve bu doğrultuda yatırım gerçekleştiriyor. Bu sebeple anket sonuçlarından da anlaşılabilir üzere dış hizmet ediniminin şirketler için operasyon ve maliyet açısından kolaylıkları bulunuyor ve giderek daha çok tercih ediliyor, dolayısıyla geçmiş yıllardaki gibi dış hizmet alma şirketler için artık bir seçim değil bir zorunluluk olmaya başlıyor.

Son iki senedir yoğun gündem oluşturan “büyük veri” konusu ise bu sene tüm manşetlerin merkezinde diyebiliriz. Davos'taki Dünya Ekonomik Forumu'nda dahi şirketlerin “büyük veri” zorluklarına nasıl cevap verecekleri konuşuldu. Tabii ki bu durum şirketler üzerinde bir baskı yaratıyor. Veri analitiği konusu en fazla talep edilen hizmetlerin başında yer alıyor. Ancak BT üst düzey yöneticilerinin neredeyse yüzde 40'ı bu konuda uzman olan çalışanların eksikliğinden bahsediyor. KPMG olarak dijital stratejiler, dijitalizasyon ve veri analitiğinin birbirinden ayrılmaz konular olduğunu düşünüyoruz. Dijital platformların artan şekilde kullanılmaya başlaması ve müşterilere yeni modeller ve yollar ile ulaşmak istenmesi büyük hacimli verilerin kullanılmasını zorunlu kılıyor. Dolayısıyla veriyi uygun şekilde toplamayı ve kullanmayı öğrenen şirketler kendilerini gelecekte çok avantajlı halde bulacaklar.

CIO'lar kariyerlerinde uzun soluklu mu?

Peki, CIO'lar kariyerlerinde uzun soluklu mu? Bu sorunun cevabı anketimizde yer alıyor. Şu anda CIO görevinde bulunan çalışanların yüzde 31'i iki seneden daha az süredir bu görevde çalışıyor. Ancak elbette madalyonun tersi de var: CIO'ların yüzde 21'i çalıştığı kurumda 10 seneden fazla zamandır görev yapıyor. CIO'lar şu anki mevcut rollerinde kalmayı planlıyorlar. CEO'ların yüzde 22'si ise bir sene içerisinde başka bir işveren ile çalışmak istiyor. Ancak geçmiş yıllara göre bu oran düştü ve CIO yaşam süresi arttı.

Anketin belli başlı sonuçları şu şekilde sıralanabilir:

- Kadınlar daha fazla BT yönetici rolleri içerisinde yer alıyor. Söz konusu oran geçtiğimiz seneye göre yüzde 3 oranında arttı. Anket katılımcılarının yüzde 11'i kadın ve bu oran geçtiğimiz sene yüzde 8'di. 18'inci kez düzenlenen ankette bu oran ilk defa yüzde 10'un üzerinde yer aldı.
- Dijitalizasyon konusunun şirketlerdeki önemi artıyor. Şirketlerde konu ile ilgili yöneticilerin sayısı 3 kat artmış görünüyor.
- Bulut bilişimin şirketlere adaptasyon zorluğu – veri kaybı ve gizlilik konuları- dikkat çekiyor.
- Şirketler, dış hizmet alımını ve ücretli çalışan personeli artık tasarruf etme amaçlı değil, donanımlı çalışan istihdamı ve esnek operasyonlar için uygulamaya alıyor. CIO'ların yüzde 50'si gelecek dönem içerisinde dış hizmet alımlarını artıracıklarını beyan ediyor.

Torba Kanun finans sektörüne ne getiriyor?

6728 Sayılı “Yatırım Ortamının İyileştirilmesi Amacıyla Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun” 09.08.2016 tarihli ve 29796 Sayılı Resmi Gazete’de yayımlandı. Söz konusu kanun birçok kanunda değişiklik yapıyor. Kanun, bankacılıktan, gayrimenkul fonlarına kadar pek çok yerde uygulanan damga vergilerine gerçek ve tüzel kişiler lehinde yenilikler getiriyor.



Hakan Güzeloğlu

Vergi, Şirket Ortağı
E: hguzeloglu@kpmg.com

I- Gider Vergileri Kanunu’na yönelik düzenlemeler

1- BSMV İstisnası’na yönelik düzenleme

Kanunun 9. maddesiyle 6802 sayılı Gider Vergileri Kanunu’nun “İstisnalar” başlıklı 29. maddesinin birinci fıkrasının (t) bendinde yer alan, “Emeklilik yatırım fonlarının, menkul kıymet yatırım fonlarının ve menkul kıymet yatırım ortaklıklarının, sermaye piyasalarında yaptıkları işlemler nedeniyle elde ettikleri paralar” düzenlemesi değiştirilerek kapsama girişim sermayesi yatırım fon ve ortaklıkları ile söz konusu fonlara ilişkin para piyasası işlemleri dahil edildi.

Bu çerçevede, girişim sermayesi yatırım fon ve ortaklıklarının para ve sermaye piyasasında yaptıkları işlemlerine, emeklilik yatırım fonlarının, menkul kıymet yatırım fonlarının ve menkul kıymet yatırım ortaklıklarının para piyasası işlemlerine BSMV istisnası getiriliyor. Bu istisnanın daha önce Vergi İdaresince verilen Özelge kapsamında değerlendirilerek yatırım fonlarının banka ve aracı kurumlar nezdinde gerçekleştirdikleri özellikle Takasbank Para Piyasası işlemlerini de kapsadığı düşünülüyor. Bununla birlikte yatırım fon ve ortaklıkları bu piyasada kendileri işlem yapamadıkları için ikincil mevzuat olan yayımlanacak Tebliğ ile açıklanması gereken önemli bir konu olarak karşımıza çıkıyor.

2- BSMV’nin İadesine yönelik düzenleme

Kanunun 10. maddesiyle 6802 sayılı Gider Vergileri Kanunu’nun “Matrah” başlıklı 31. maddesinin beşinci fıkrasında yer alan, “Sigorta şirketleri, iptal ettikleri sigorta muamelelerine ilişkin vergileri (yalnızca iptal tarihinden sonraki döneme ait olan kısmı), iptalin gerçekleştiği dönemde hesaplanan banka ve sigorta muameleleri vergisinden indirebilirler. Bu dönemde indirilemeyen vergiler, sonraki dönem beyannamelerinde indirim konusu yapılabilir” düzenlemesi değiştirilerek sadece bankalar ve finansman şirketleri için 6502 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun gereğince tüketicilere iade ettikleri ücret, komisyon ve benzeri adlarla tahsil ettikleri tutarlara ilişkin BSMV iadenin gerçekleştiği dönemde hesaplanan BSMV indirimine imkan sağladı.”

II- Gelir Vergisi Kanunu’na yönelik düzenleme

Gelir Vergisi Kanunu’nun Geçici 67. Maddesinde yapılan değişiklik ile sermaye piyasası araçlarının, kazanç ve irat türü ile vergilendirilmesinde stopaj oranının elde tutma süresine göre farklılaştırılabilmesine yönelik Bakanlar Kurulu’na yetki verildi.

III- Damga Vergisi Kanunu'na yönelik düzenlemeler

1- Bankacılık Kanunu'na Göre Düzenlenen Kağıtlara yönelik düzenleme

Kanunun 26. maddesiyle, 488 sayılı Damga Vergisi Kanunu'nun mükerrer 30. maddesinde yer alan, "Bakanlar Kurulu, elektronik ortamda gönderilenler ile Sermaye Piyasası Kanunu'nun uygulanmasıyla ilgili olarak Sermaye Piyasası Kurulunca düzenlenmesi öngörülen kağıtların tâbi olduğu damga vergisi nispet ve maktu tutarlarını ibraz yerleri itibarıyla sifıra kadar indirmeye, indirilen nispet ve tutarlarını kanunî seviyesine kadar çıkarmaya ve bu nispet ve tutarlar dahilinde kağıtlar itibarıyla farklı nispet ve tutarlar tespit etmeye yetkilidir" düzenlemesinde "Sermaye Piyasası Kanununun uygulanmasıyla ilgili olarak Sermaye Piyasası Kurulunca" ibaresi "Sermaye Piyasası Kanunu ve Bankacılık Kanunu'nun uygulanmasıyla ilgili olarak Sermaye Piyasası Kurulu ile Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumunca" şeklinde değiştirildi.

Bu çerçevede, Bakanlar Kurulu yetkisi içerisine Sermaye Piyasası Kanunu'nun uygulanmasıyla ilgili olarak Sermaye Piyasası Kurulunca düzenlenmesi öngörülen kağıtların yanına Bankacılık Kanunu'nun uygulanmasıyla ilgili olarak Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumunca düzenlenenen kağıtlar da dahil edildi.

2- Kredilerin Devrine ve Krediden Doğan Alacakların Temlikine İlişkin Kağıtlara yönelik düzenleme

Kanunun 29. maddesinde, Damga Vergisi'nden istisna edilen kağıtları düzenleyen II Sayılı Tablo'nun "IV. Ticari ve Medeni İşlerle İlgili Kağıtlar" başlıklı bölümünün (23) numaralı fıkrasında yer alan düzenleme uyarınca, bankalar, yurt dışı kredi kuruluşları ve uluslararası kurumlarca kullanılacak kredilere, bunların teminatlarına ve geri ödenmelerine ilişkin kağıtlar ile bu kağıtlar üzerine konulacak şerhler (kredilerin kullanımları hariç) damga vergisi istisnasına tabi olup düzenlemede yer alan "ve geri ödemelerine" ibaresi "geri ödemelerine, devrine ve krediden doğan alacakların temlikine" şeklinde değiştirildi.

Bu çerçevede, bankalar, yurt dışı kredi kuruluşları ve uluslararası kurumlarca kullanılacak kredilerin devrine ve krediden doğan alacakların temlikine ilişkin kağıtlar ile bu kağıtlar üzerine konulacak şerhler damga vergisi istisnasına tabi olacak.

3- Aracı Kurumlara yönelik düzenleme

Kanunun 29. maddesinde, Damga Vergisi'nden istisna edilen kağıtları düzenleyen II Sayılı Tablo'nun "IV. Ticari ve Medeni İşlerle İlgili Kağıtlar" başlıklı bölümünün (19) numaralı fıkrasında yer alan düzenleme uyarınca bankalar arasında, bankanın taraf olduğu veya bankalar aracılığıyla yapılan, belirli bir vadede önceden belirlenen fiyat, miktar ve nitelikte, ekonomik veya finansal göstergeye dayalı olarak düzenlenenenler de dahil olmak üzere, para veya sermaye piyasası aracını, malı, kıymetli madeni ve döviz alma, satma, değiştirme hak ve/veya yükümlülüğünü veren vadeli işlem ve opsiyon sözleşmeleri ile bu sözleşmelere ilişkin

olarak düzenlenen diğer kağıtlar damga vergisinden istisna olup düzenlemede yer alan "Bankalar arasında, bankanın taraf olduğu veya bankalar aracılığıyla" ibaresi "Bankalar veya aracı kurumların taraf olduğu ya da bunlar aracılığıyla" şeklinde değiştirildi.

Bu çerçevede, bankalarda olduğu gibi artık aracı kurumların taraf olduğu ya da aracı kurum aracılığı ile yapılan, belirli bir vadede önceden belirlenen fiyat, miktar ve nitelikte, ekonomik veya finansal göstergeye dayalı olarak düzenlenenenler de dahil olmak üzere, para veya sermaye piyasası aracını, malı, kıymetli madeni ve döviz alma, satma, değiştirme hak ve/veya yükümlülüğünü veren vadeli işlem ve opsiyon sözleşmeleri ile bu sözleşmelere ilişkin olarak düzenlenen diğer kağıtlar damga vergisi istisnasına tabi olacak.

4- Gayrimenkul Yatırım Fonlarına yönelik düzenleme

Kanunun 29. maddesinde, Damga Vergisi'nden istisna edilen kağıtları düzenleyen II Sayılı Tablonun "IV. Ticari ve Medeni İşlerle İlgili Kağıtlar" başlıklı bölümünün (21) numaralı fıkrasında yer alan düzenleme uyarınca, gayrimenkul yatırım ortaklıklarının münhasıran gayrimenkul portföylerine ilişkin alım satım sözleşmeleri ile gayrimenkul satış vaadi sözleşmeleri damga vergisi istisnasına tabi olup düzenlemede yer alan "Gayrimenkul yatırım ortaklıklarının" ibaresi "Gayrimenkul yatırım ortaklıklarının ve gayrimenkul yatırım fonlarının" şeklinde değiştirildi.

Bu çerçevede, gayrimenkul yatırım ortaklıklarında olduğu gibi artık gayrimenkul yatırım fonlarının münhasıran gayrimenkul portföylerine ilişkin alım satım sözleşmeleri ile gayrimenkul satış vaadi sözleşmeleri damga vergisi istisnasına tabi olacak. Bununla birlikte önemli bir maliyet faktörü olan gayrimenkul yatırım fonlarına ilişkin harç istisnası ise maalesef Torba Kanunu'nda düzenlenmedi.

5- Sigortacılık İşlemlerine yönelik düzenleme

Kanunun 29. maddesinde, Damga Vergisi'nden istisna edilen kağıtları düzenleyen II Sayılı Tablo'nun "IV. Ticari ve Medeni İşlerle İlgili Kağıtlar" başlıklı bölümünün (5) numaralı bendinde yer alan düzenleme uyarınca, sigorta mukavelenameleri, sigorta ücretine ait makbuzlar, sigortanın tecdit ve temdidini ile temin olunan meblağın tezyidi halinde verilen beyanname, avönanlar damga vergisinden istisna olup düzenlemede yer alan "sigorta mukavelenameleri, sigorta ücretine ait makbuzlar" ibaresi "Sigorta, reasürans ve koasürans sözleşmeleri, bireysel emeklilik, gruba bağlı bireysel emeklilik, işveren grup emeklilik sözleşmeleri, diğer kağıtlarda yer alan sigorta yaptırma taahhütleri ile sigorta primleri ve bireysel emeklilik katkı paylarının ödenmesine ilişkin kağıtlar" şeklinde değiştirildi.

Bu çerçevede, sigorta, reasürans ve koasürans sözleşmeleri, bireysel emeklilik, gruba bağlı bireysel emeklilik, işveren grup emeklilik sözleşmeleri, diğer kağıtlarda yer alan sigorta yaptırma taahhütleri ile sigorta primleri ve bireysel emeklilik katkı paylarının ödenmesine ilişkin kağıtlar damga vergisinden istisna edildi.

Muallak hasarların iskontosu ve finansal tablolara etkisi

Özellikle hayat dışı sigorta sektöründe faaliyet gösteren sigorta şirketlerinin son dönemde en önemli ajanda konularından birisi, muallak hasar karşılıkları ve bu karşılıkların finansal tablolar ile fiyatlamalara olan etkisi. Bu konuda yeni bir düzenleme geldi.



Ali Tuğrul Uzun

Denetim

Kıdemli Müdür

E: tuzun@kpmg.com

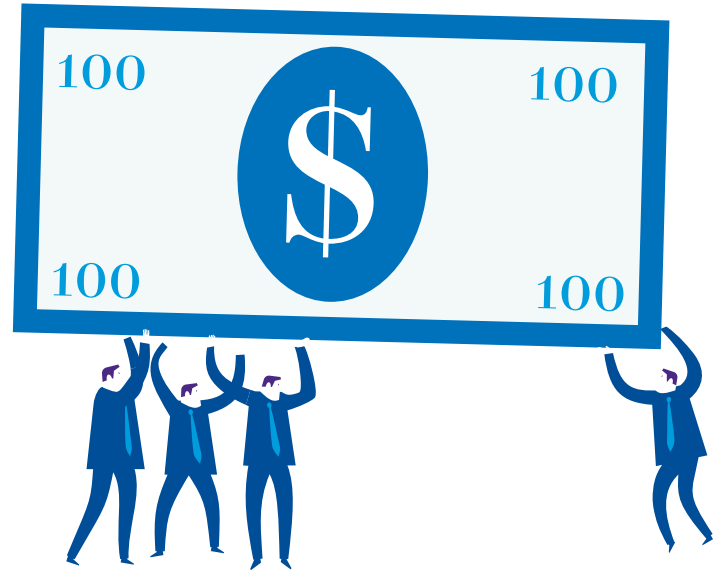


T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı Sigortacılık Genel Müdürlüğü tarafından 2016/22 sayılı “Muallak Tazminat Karşılığında Kaynaklanan Net Nakit Akışlarının İskonto Edilmesi Hakkında Genelge” 10 Haziran 2016 tarihinde yayımlandı. Buna göre sigorta şirketleri, sigortacılık mevzuatına göre hesapladıkları ve ayırdıkları muallak tazminat karşılığının oluşturacağı net nakit akışlarını 30 Haziran 2016 tarihinden itibaren iskonto edebilecek. Bu genelge ile Hazine Müsteşarlığı şirketlere, daha önceden ayırdıkları muallak tazminat karşılıklarını gelecekte beklenen ödeme vadeleri uyarınca iskonto etmelerine izin vermiş oldu.

Belirtilen iskonto uygulamasının gelir etkisi yaratması sebebi ile sektörde muallak tazminat karşılık tutarlarının konsolide olarak azalacağı beklentisi arttı. Şirketler ilk aksiyon olarak ilgili genelgenin etkilerini aktüeryal ve muhasebesel olarak analiz etmeye başladılar. Genelgenin 14 maddesi de ayrı ayrı incelenerek, şirketlerin finansal tablolarına olası etkilerini hem yönetsel hem de muhasebesel anlamda gözden geçirme istekleri arttı. Genelgenin belki de en önemli özelliklerinden birisinin “iskonto uygulamasının şirketler nezdinde zorunlu kılınmayıp, seçimlik bir uygulama olarak sunulması olduğunu” söyleyebiliriz.

Finansal tablolara etkisi bakımından genelgenin diğer önemli maddeleri ise iskonto uygulamasının 30 Haziran 2016 tarihi itibarıyla hayata geçirilebileceği ve muallak hasar karşılıklarının iskonto edilmesi, muhasebe politikası değişikliği olduğundan finansal tabloların buna göre hazırlanması gerektiğini içeren maddelerdir.

“TMS 8 – Muhasebe Politikaları, Muhasebe Tahminlerinde Değişiklikler ve Hatalar” standardı kapsamında bir muhasebe politikası değişikliği olduğu durumlarda şirketler, finansal tablolarının karşılaştırılabilir olması açısından ilgili değişikliği geçmişe dönük olarak uygulamak zorunda. Bu kapsamda, sigorta şirketleri iskonto uygulamasının olası etkilerini sadece cari dönem finansal tablolarında değil, geçmiş dönük hazırladıkları finansal tablolarını da yeniden düzenleyerek yayımlanmaları gerekiyor. Bu durumda şirketler geçmişe yönelik bütün ara dönem ve/veya sene sonu muallak hasar karşılıklarını ilgili dönemlerde ya da yıllarda, diğer düzenlemeler saklı kalmak kaydıyla, iskontoya tabi tutarak geçmiş dönem finansal tablolarına yansıtıyor. Muhasebe politikası değişikliği uygulaması finansal tabloların karşılaştırılabilir olma özelliğini artıracak gibi cari ve geçmiş dönem kâr zarar rakamlarında aşırı artış ya da azalışları önleyecektir.



Sigorta şirketlerinin finansal tablolarına iskonto uygulamalarının etkilerini yansıtmaları ve genelgede belirtilen esaslar doğrultusunda yeniden düzenlenmiş finansal tabloları ile beraber yorumlanacağı sonrasında bir diğer önemli konu da iskonto uygulamasının vergisel anlamda nasıl yorumlanacağı olarak karşımıza çıkıyor. KPMG vergi uzmanlarımızın verdikleri görüşler neticesinde anılan genelge kapsamında sigorta şirketlerince gelir yazılmak suretiyle gelir tablosu ile ilişkilendirilen reeskont tutarlarının kurumlar vergisi matrahına dahil edilmesinin, diğer bir ifade ile gelir yazılan tutarların indirim olarak dikkate alınmamasının uygun olacağı düşüncesindeyiz. Ayrıca, yapılan ilk reeskont işleminin geriye dönük değerlemeleri, kâr tutarlarını da içermesi nedeniyle kâr dağıtımına tabi tutulamayacağı, ikinci yapılan reeskontlardan oluşan gelirlerin ise genelgenin 13. maddesi kapsamında kademeli geçişin son bulması, akabinde kâr dağıtımına tabi tutulması mümkündür. Bu da yapılan gelir kayıtlarının kurumlar vergisine tabi tutulmasının doğru olacağını teyit etmektedir.

KPMG Türkiye olarak sigortacılık sektöründe uzman ekibimizle muallak hasar karşılıklarının iskonto edilmesine ilişkin yukarıda bahsedilen genelge üzerinde gerekli planlamalarımızı yapmaktan dolayı gururlu ve mutluyuz. Sigorta sektöründe verdiğimiz denetim, vergi ve danışmanlık hizmetlerinde gerekli hususlar konusunda detaylı olarak uzman kadromuzda her türlü yardıma hazır olduğumuzu belirtmek isteriz.

Kurumsal
raporlamanın
geleceği

Finansal olmayan bilgiler şirket raporlarına giriıyor



şirin Soysal

KPMG Třrkiye Denetim Komitesi
Enstitřsř ve Mesleki Uygulama Břlřm Başkanı
şirket Ortağı
E: ssoysal@kpmg.com



Kuğu Alper

KPMG Třrkiye Denetim Komitesi
Enstitřsř Koordinatřrř
E: kalper@kpmg.com



Geleneksel finansal raporlama modelleri yatırımcıların ve hissedarların ihtiyaçlarını yeterince karşılamamaya başladı. Finansal ve finansal olmayan performans göstergeleri, paydaşların şirketleri çok daha iyi anlamasını sağlayabilir.

Yatırımcıların ihtiyaç duyduğu bilgiler ile şirketlerin şu anda hazırladığı ve bağımsız denetçilerin güvence verdiği raporlar arasında büyük bir boşluk var. Yatırımcılar uzun zamandır şirket değerini analiz ederken temel performans göstergelerine (TPG) önem veriyorlar, denetçiler ise mevzuat gerekliliklerine göre finansal tabloların bağımsız denetimine odaklanmış durumda. Bunun sonucunda yatırım kararları sıklıkla, titiz bir finansal raporlama sürecinden geçmemiş ve herhangi bir güvence verilmemiş veriler incelenerek alınıyor.

Şirketin değerini artıracak bilgilere daha derin bir bakış

Hissedarlar ve diğer paydaşlar, şirketlerin kısa vadeli finansal performansının ötesinde, iş modellerinin orta ve uzun vadede sürdürülebilirliği ile gittikçe daha fazla ilgilenmeye başladılar. Kurumsal yönetimle ilgili düzenleyici kuruluşlar da finansal olmayan bilgilerin, finansal tabloların tamamlayıcı bir unsuru olduğunu daha iyi anladı. Finansal ve finansal olmayan bazı göstergelerin sektör standartları ile karşılaştırmalı olarak sunulması, paydaşların şirketi daha iyi anlamalarını sağlayabilir.

Şirketler bu göstergeleri, yatırımcı ve analist sunumlarında veya yıllık raporlamalarında farklı ölçülerde kullanmaya başladı. Ancak bugüne kadarki deneyimlerimiz, bu genişletilmiş raporlamanın kalite ve tutarlılık açısından henüz yeterli olmadığını gösteriyor.

Finansal göstergeler, raporlama standartları açısından gerekli olmayan FVÖK, FVAÖK gibi metrikleri içerir. Finansal olmayan göstergeler ise sektörel veya şirkete özgü bazı göstergeler olabilir. Örneğin, perakende sektörü için mağaza ziyaret sayıları, taşıma sektörü için zamanında ulaştırma oranı veya danışmanlık sektörü için çalışanları işte tutma oranı olabilir. Bunlar, şirketin şu anki durumu ve geleceği hakkında önemli bilgiler verebilir.

Şirketler, kendileri için önemli gördükleri bazı TPG'leri halihazırda iç raporlamalarında kullanıyor. Bunları dış dünyaya sundukları raporlarda kullanma konusunda ise esnek davranıyorlar. Yatırımcılar da şirketin bütün hikayesini öğrenip öğrenmediklerinden emin olamıyorlar. İşte bu sebeple birçok ülkede hangi göstergelerin raporlanacağı hakkında farklı raporlama çerçeveleri kullanılmaya başladı.

Finansal olmayan bilgilerin raporlanması ile ilgili AB direktifi

6 Aralık 2014 tarihinde yasalaşan ve 2016 yılsonundan itibaren yürürlüğe girecek olan AB direktifi yukarıda bahsedilen raporlama ihtiyaçlarına yönelik atılan adımlardan birisi.

Bu direktif, Avrupa'daki kamu yararını ilgilendiren kuruluşların çevresel, sosyal ve çalışanlara ilişkin konularını, insan hakları, yolsuzlukla mücadele ve yönetim kurulları, üst yönetimdeki çeşitlilik konularına ilişkin performans göstergelerini raporlamalarını gerektiriyor. Direktif hangi bilgilerin açıklanması gerektiğini söylüyor, ancak nasıl raporlanacağı ile ilgili belirgin bir yönlendirme yapmıyor. Dolayısıyla, bu bilgilerin karşılaştırılabilir ve tutarlı şekilde raporlanması kolay olmayacak gibi görünüyor. Şu anda bu tür bilgilerin raporlanması ile ilgili çok sayıda inisiyatif, çerçeve ve standart seti var. Avrupa Komisyonu, paydaşların bu konudaki görüşlerini almak amacıyla bazı çalışmalar yapıyor. En sık konuşulan raporlama çerçeveleri arasında Küresel Raporlama Girişimi (GRI), Sürdürülebilirlik Muhasebe Standartları Kurulu çerçevesi (SASB) ve Entegre Raporlama (IR) yer alıyor.

Bu direktif ne gibi faydalar sağlayacak? Hedeflenenler, değer yaratmak, şeffaflık ve sürdürülebilirlik. Geleceğin raporlaması, artık finansal olmayan bilgilerin de kamuya açıklanmasını zorunlu kılıyor.

Yeni direktif uyarınca denetçiler, sadece finansal olmayan bilgilerin yönetim raporlarında veya ayrı bir raporda sunulup sunulmadığını kontrol edecekler. Bu çok düşük seviyede bir güvence, hatta güvence verilmemesi anlamına geliyor. AB üye ülkeleri bu kontrolün ötesinde, finansal olmayan bilgilerin bağımsız bir denetçi tarafından denetlenmesini gerekli kılabilir. Üye ülkeler bunu zorunlu hale getirmese bile büyük şirketler daha güvenilir bilgi açıklamak istedikleri için zorunlu olmadıkları halde bu tür bir güvence hizmeti almak isteyebilirler.

Özellikle finansal olmayan göstergelerin hesaplandığı veriler, finansal raporlama süreçlerinde olduğu kadar sağlam kontrollerden geçmiyor olabilir. Güvence verilmiş finansal tablolar ve güvence verilmemiş performans göstergeleri arasındaki boşluk, sadece yatırımcılar için değil, şirketin raporlanan tüm verileri konusunda yönetimle beraber sorumluluk sahibi olan bağımsız yönetim kurulu üyeleri için de bir endişe unsuru. Yatırımcıların bu göstergelere güvence verilmesi konusunda daha talepkar olmasının sebebi, bu göstergelerin finansal tablolarda sunulan rakamlar gibi sıkı bir kontrolden geçtiklerini düşünmeleri olabilir.

TPG'lere güvence sağlamak

Tipik bir güvence çalışmasında şirket yönetimi, kapsamdaki TPG'leri seçer ve bunların raporlanması ile ilgili kriterleri ve hesaplama yöntemlerini belirler. Bağımsız bir güvence danışmanı da bu raporlama kriterlerinin doğruluğunu değerlendirir ve bu TPG'lerin hesaplanmasında kullanılan veriler ve hesaplama yöntemi ile ilgili kanıtları toplar. Bunları yaparken danışman aşağıdaki konuları da dikkate alır:

- Seçilen TPG'ler tanımlarında yer alan trendleri içeriyor mu? Örneğin, müşteri şikayetlerinin çözümü ile ilgili bir ölçüm, hem direkt şirkete gelen şikayetleri hem de sektörel veya diğer kuruluşlar aracılığıyla ulaştırılan şikayetleri kapsıyor mu?
- TPG'lerin hesaplanmasında kullanılan yöntemler, sektörde kullanılan yöntemler ile uyumlu mu?
- Hesaplamalarda kullanılan veriler, uygun bilgi sistemlerinden alınmış mı? Örneğin, personel değişim hızı hesaplamasında kullanılan veriler insan kaynakları ve personel sistemlerinden mi geliyor?

Güvence danışmanı aynı zamanda, şirket yönetiminin neden belli TPG'leri seçtiğini ve bunların hangi içerikle sunulacağını da değerlendirir. Şirketin işi göz önüne alındığında, farklı TPG'ler de sunulmalı mı? Sunulan TPG'ler şirket hakkında doğru ve dengeli bilgi veriyor mu? Eğer strateji ve kurumsal yönetim raporlamalarına güvence veriliyorsa aşağıdaki sorular da sorulmalı;

- TPG'ler stratejik gerekliliklerle bağlantılı mı? Hedefler ve trendlerle ilgili bilgi sağlıyor mu?
- Şirketin yönetimi ve geleceğinin değerlendirilmesi için gerekli tüm önemli hususlarla ilgili TPG'ler raporlanıyor mu?

Bu kapsamdaki bir güvence çalışmasında şirketin iş modeli, stratejisi ve faaliyet gösterdiği ortam ile ilgili TPG'lerin doğru kullanılması için ilke bazlı bir raporlama çerçevesi gerekli olacaktır.

AB direktifinin yürürlüğe girmesine kısa bir süre kaldı, raporlamanın çerçevesi ve üye ülkelerin yönetmelik ve kılavuzları hazırlanıyor ve yılsonuna kadar yayımlanması bekleniyor. Finansal olmayan bilgilerin raporlanması, sadece yatırımcıların taleplerini karşılamak üzere ortaya çıkmış, şirketlerin üzerine gelecek ek bir idari yük olarak görülmemeli. Bu gereklilikleri karşılamak için şirketlerin iç sistemlerinde yapmaları gereken değişiklikler uzun vadede birçok fayda sağlayacak. Bu sayede şirketler, risk ve fırsatlara daha fazla odaklanacaklar ve kurumsal sosyal sorumluluğa getirecekleri yenilikçi yaklaşımlar ile rakiplerinin bir adım önüne geçme imkanı yakalayacaklar.

Geleneksel modelin ötesine geçmek

İlgili tüm tarafların bu konuda bir şeyler yapması gerekiyor:

- Raporlama ve güvence standartları, mevcut raporlama modelinin yatırımcıların ihtiyaçlarını karşılama konusunda artık yeterli olmadığını kabul edip buna uygun adımlar atmalı.
- Düzenleyici kuruluşlar, finansal raporlama standartlarının kapsamında olmayan bu göstergelerin ölçümü ve açıklanması ile ilgili standartlar yayımlamalı.
- Hem şirketler hem de güvence veren danışmanlar bu boşluğu doldurmak için performans, risk ve kurumsal göstergeler ile bunların sözel açıklamaları hakkında daha kapsamlı bilgi vermeye istekli ve hazırlıklı olmalı.
- Yatırımcılar öncelikle güvence verilmemiş göstergelerin bütünlüğü ve güvenilirliği ile ilgili potansiyel bir boşluk olduğunun farkında olmalı.
- Başta yönetim kurulu ve denetim komitesi üyeleri olmak üzere üst yönetimden sorumlu kişiler, şirket dışına yapılan raporlamanın planlanması, kontrol edilmesi ve onaylanması süreçleri için yönetimle birlikte çalışmalı. Şirket yönetimi de şirketin dış raporlama süreçleri ve bu süreçlerdeki kontrollerin, üst yönetimden sorumlu kişiler tarafından daha dikkatle inceleneceğinin farkında olmalı. Şirketlerin finans bölümleri, geleneksel olmayan bu raporların hazırlanması sürecini daha da geliştirmek için liderlik rolünü üstlenmeli.
- Özel sektör dışındaki paydaşlar da burada kendilerine düşen rolü yerine getirmeli.

Kimya holdinglerinin ve talep odaklı tedarik zincirlerinin geleceği

KPMG Küresel Kimya Enstitüsü küresel kimya pazarlarını analiz etti. Analizin odak noktasını, küresel pazarlardaki arz ve talep bozulmasının tedarik zincirlerinde yarattığı sıkıntılar ve buna kimya şirketlerinin verdiği karşılık oluşturuyor. Ayrıca, Dow Chemical ile DuPont'un birleşme anlaşması ile 120 milyar dolarlık dev bir holding doğdu. Kimya sektöründe kartların yeniden dağıtıldığı bir döneme şahitlik yapıyoruz.

Dow Chemical ile DuPont'un kısa zaman önce resmiyet kazanan birleşmesi sektörün çehresini değiştirebilecek nitelikte. DowDuPont anlaşması çeşitli açılardan birden fazla sektörün rekabet ortamı üzerinde önemli etkiler yaratacak. Birleşmenin tamamlanmasından hemen sonra, yeni ortaya çıkan şirket üç ayrı şirkete ayrılacak. Bunlardan biri tarım kimyasalları ve tohumlara, ikincisi malzeme bilimlerine, üçüncüsü ise elektronik, beslenme ve sağlık, güvenlik ve korunma ve endüstriyel biyobilim gibi uzmanlık ürünlerine odaklanacak.

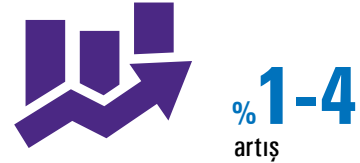
Anlaşma, kimya holdinglerinin bir taraftan büyük şirketler halinde

bölünüp belli alanlara odaklandığı, diğer taraftan stratejik satın almalara imza atmaya devam ettiği yaklaşık 10 yıldır süren bir trendi de yansıtıyor. 2015 yılında tamamlanan toplam 74 milyar ABD doları değerindeki birleşme ve satın alma anlaşmaları 2011 yılı toplamını geçmiyorsa da, 2012 yılından bu yana her yıl düzenli bir artış yaşandığına işaret ediyor.

Pek çok anlaşma, büyümeyi artırmaya yönelik stratejik satın almaları içeriyor. Küresel kimya şirketleri, en azından şimdilik, gelirlerini artırmak için artık sadece organik büyüme ile araştırma ve geliştirmeye güvenemiyor. Devam eden ekonomik belirsizlik nedeniyle küresel pazarlar zayıf seyretmeye,

Talep odaklı tedarik zincirlerinin sunabileceği avantajlar

Satış seviyeleri



Harcama seviyeleri



Stok seviyeleri



Geleneksel model

Talep odaklı model

Kaynak: KPMG ABD, Driven by Demand, 2014

CEO'lar ise kâr marjlarını artıracak yeni sinerji arayışlarına devam ediyor. Pek çok durumda, kimya şirketleri tedarik zincirindeki rekabet güçlerini artırmaya yönelik satın almaların peşinde koşuyor. Bu özellikle Batılı şirketler için geçerli olsa da, Ortadoğu ve Çin'deki kimyasal üreticileri de ekonomilerini geliştirmek, kendilerine daha fazla yetebilmek ve yurt içi istihdama katkıda bulunmak amacıyla uzmanlık kimyasalları üreticilerini satın alıyor.

Diğer taraftan, elden çıkarmalar da kimya şirketleri için kilit bir strateji olmayı sürdürüyor. DowDuPont birleşmesi aslında her iki şirketin de ana faaliyet alanı dışındaki varlıklarını elden çıkarıp performansı artırmaya yönelik yıllardır süren çabalarına dayalı portföy rasyonelleştirmesi girişimlerinin somut bir meyvesi.

Kimya şirketleri için talep odaklı tedarik zinciri 2.0

Kimya şirketleri, küresel pazarlarda, hammadde arzında ve şirket birleşmelerinde yaşanan köklü değişimlerin yanı sıra yavaşlayan küresel ekonomi ve kimya sektörünün bazı alanlarında hissedilen fiyat artışları ve kâr marjı baskılarıyla da mücadele etmek zorunda. Sadece talep tahminlerine dayanan geleneksel tedarik zincirleri, bir şirketin yeni ve beklenmedik gelişmelere hızla ve etkin bir şekilde

karşılık verebilme kabiliyetini sınırlayabiliyor. Gerçek zamanlı müşteri talebi güncellemelerine odaklanan ve tüm tedarik zincirinin detaylı bir şekilde görülebilmesini sağlayan talep odaklı tedarik zincirleri ise, şirketlerin günümüz kimya sektöründeki değişimin hızına ayak uydurabilmelerine yardımcı oluyor.

Tabii bu noktada akla şu soru geliyor: Kimya şirketleri sektördeki hızlı değişimlere ayak uydurmalarına ve hissedar beklentilerini karşılayabilmelerine yardımcı olacak çevik tedarik zincirleri geliştirdi mi?

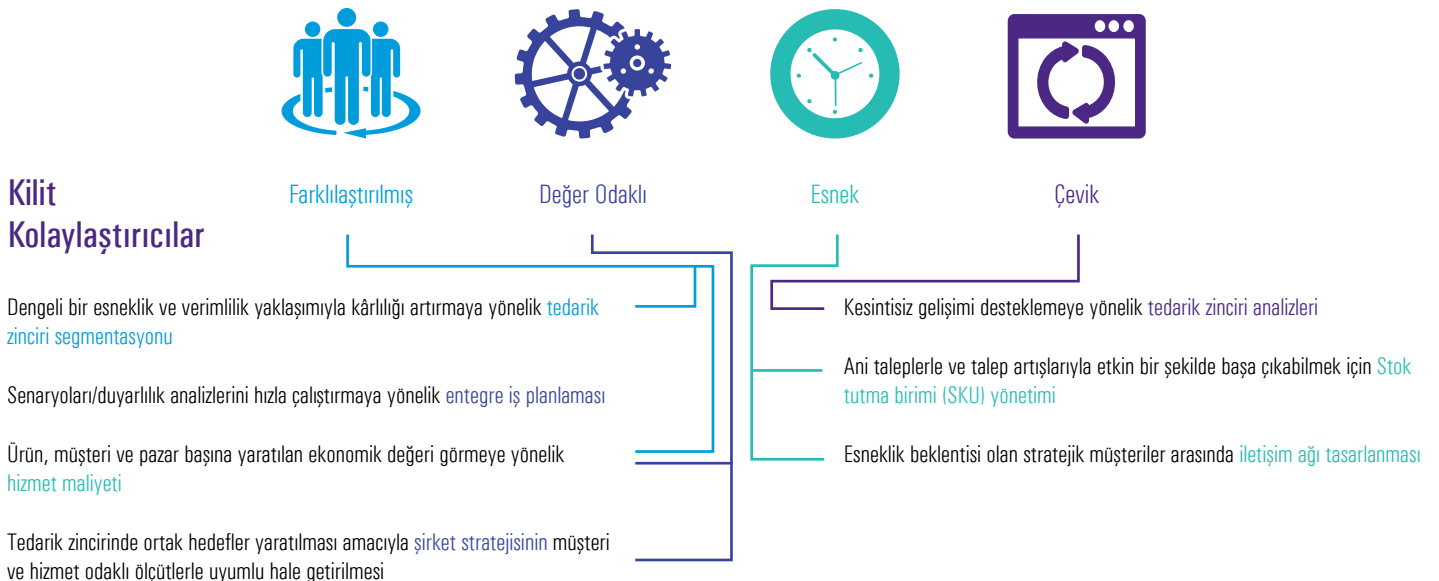
Bu sorunun yanıtı şu an için maalesef olumsuz. "Talep odaklı" yaklaşım birkaç yıldır tedarik zinciri stratejilerinin önemli bir parçası olmakla beraber, pek çok kimya şirketi, bu anlayışı günümüzün hızla değişen iş ortamına uygun gerçek tedarik zinciri yapılarına ve süreçlerine henüz dönüştüremedi.

KPMG'nin tanımladığı talep odaklı tedarik zinciri 2.0'da, kimya şirketleri müşterilerin neye önem verdiğini tam olarak biliyor, tüm faaliyetlerini bu ihtiyaçları karşılayabilecek biçimde organize ediyor ve aşağıda belirtilen en önemli beş soruya doğru yanıtlar vererek tutarlı ve mükemmel bir müşteri deneyimi yaratıyor.

Pek çok anlaşma, büyümeyi artırmaya yönelik stratejik satın almaları içeriyor. Küresel kimya şirketleri, gelirlerini artırmak için artık sadece organik büyüme ile AR-GE'ye güvenemiyor.

Pek çok kimya şirketi, bu tür bir yapıya geçerek maliyetlerini düşürmeyi, performanslarını artırmayı ve değişimlere doğru karşılık verme yeteneği kazanmayı hedefliyor. Doğru tasarım, destek ve yönetim sağlanabildiği takdirde, talep odaklı tedarik zincirleri, sektörün günümüzde hızla değişen küresel pazarlara daha iyi adapte olabilmesine yardımcı olarak üreticilerin, tedarikçilerin ve müşterilerin daha iyiye doğru değişmesi ve dönüşmesini sağlayabilir.

Talep odaklı ve çevik bir tedarik zinciri



Kaynak: KPMG Araştırması, KPMG Proje Deneyimi ve Gartner: Tedarik Zincirinizi Talep Odaklı Hale Getirin (2014) çalışmasına dair inceleme.

Global ticaret ve bilişim teknolojileri

Artık Bilişim Teknolojileri (BT) iş hayatının her alanında kullanılıyor. Risk ve fırsatların en üst düzeyde dikkate alınması gerektiği global ticaret ve gümrük işlemlerinin bu gelişmelerden geri kalması beklenemezdi zaten. Yeni nesil global ticarete BT uygulamalarının özellikle çok uluslu şirketlerde ve kamu kurumlarında hızla yayıldığını görüyoruz.



Murat Palaoğlu

Gümrük ve Dış Ticaret
Şirket Ortağı
E: mpalaoglu@kpmg.com



Özlem Yorulmaz Vural

Gümrük ve Dış Ticaret
Müdür
E: ovural@kpmg.com

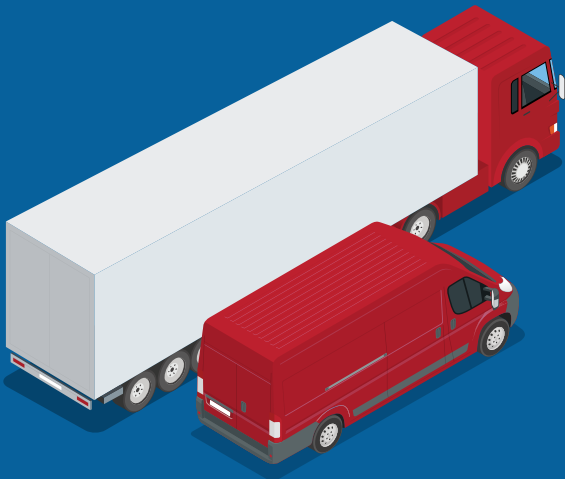


Global ticaret dendiğinde akla ilk gelen 5 başlık gümrük işlemleri, masraflar, vergiler, kurallar/uyum ve risklerdir. BT uygulamaları, etkin risk yönetiminin yanı sıra, rekabette ciddi avantajlar da sağlıyor. Ayrıca maliyetleri azaltmak, fiyat ve "landed cost" planlamalarını sağlamak, şeffaflık, iç denetim, kamu ile iletişim ve risk yönetiminde BT uygulamaları kullanılıyor. CEO/CFO'dan başlayarak tüm yönetimin ortak kaygıları vardır. Bunlardan birkaçı aşağıda şekilde sıralanabilir:

- Tedarikçilerden alınan ürünler siparişe uygun mu?
- Taşıma ve sigorta işlemleri zamanında düzenlendi mi?
- Gümrük işlemleriyle ilgili gümrük müşaviri, taşıyıcı firma vb. taraflara bilgi verildi mi?
- İthalat masrafları ve vergileri ile vergilemeye esas konular hakkında görüş öngörüldü mü?
- Gümrük ve diğer vergi beyanları doğru ve eksiksiz yapıldı mı?
- Tüm bu işlemlerdeki masraflar minimize edildi mi?

Herkesin özellikle son soruya daha çok yoğunlaşması işten değil.

Peki tüm bunları sizin için yapan ve kolaylaştıran biri olsaydı, iyi olmaz mıydı?





Günümüzde bilişim teknolojileri hayatımızın her alanında kolaylık sağlıyor. ERP sistemleri hayatımıza girmeden önce muhasebe kayıtları, yevmiye defterleri, bordrolama işlemleri nasıl tutulurdu hatırlar mısınız? Günde milyon adet üretim yapan, 2 bin kişi çalıştıran bir fabrikanın hâlâ eski usulde bu işlemlerini yürütmesi mümkün olabilir mi?

Biraz gecikmiş gibi görünse de bu otomasyon işlemleri artık tedarik zinciri alanında da yavaş yavaş kendini göstermeye başlıyor. Türkiye için GSMH'nin yüzde 60'ından daha fazla tutarda gümrük işlemi gerçekleştiğini düşünürsek aksi beklenemezdi zaten.

Üstelik bu tür programların birden fazla işlevi de oluyor. Gelin bunlara kısaca bir göz gezdirelim:

- Bilgi ve teknoloji birleşiyor ve vergi, muhasebe ve finans hizmetleri yeni bir boyut kazanıyor.
- Transfer fiyatlaması, vergileme, analiz, raporlama gibi karmaşık süreçler kolaylaşıyor ve hızlanıyor.
- Uluslararası uygulamalara, diğer ülkelerde olan mevzuatlara ve değişikliklere direk erişim olanağı sunuyor. Örneğin AB üyesi bir ülkede oluşacak vergiyi ilgili vergi dairesine nasıl beyan edebileceğinizi bu uygulamalardan öğrenebiliyorsunuz.
- İthalat süresince maliyetleri önceden öngörebiliyor, alternatifleri sıralayabiliyor ve planlanan ile gerçekleşen arasındaki farkı, nedenleriyle beraber ortaya çıkararak sonraki operasyonlarda bunları düzeltme imkânı sağlıyor.

Halihazırda işlem hacmi yüksek olan firmalarda belirli programlar kullanılıyor. Ancak bunların pek çoğu sadece işlemlerin takibi ve operasyon geçmişinin tutulmasına yönelik olup, güncellemeler manuel olarak yapılıyor. Herhangi bir mevzuat güncelleme veritabanı bulunmadığı gibi yeni ürünlere yönelik işlemler de yine manuel olarak belirleniyor. Her uygulama değişikliğinde de bu durum hem ilgili departmanlarda hem de IT bölümlerinde iş yükü yarattığı gibi uyumlu hale getirmek için de belirli bir süre gerekiyor. Hata riskinin arttığı bu tür uygulamalar artık güncelliğini yitiriyor ve firmalar işlemleri standardize edecek, yanlışlık ve bağlı riskleri minimize edecek, işgücünü bu işlemlerle atıl durumdan aktif duruma taşıyacak yeni yaklaşımlara sıcak bakıyorlar. Arşiv odaklı ve sadece geçmişin kaydı ile ilgilenen değil, bilgiyi ve işlemleri geleceğe yönelik olarak yönetme odaklı bir yaklaşım hızla yayılıyor.

Devlet kurumlarının bilişim teknolojilerine yaklaşımı

Bilişim teknolojileri sadece kullananlar açısından değil, sorumlu oldukları kurumlar açısından da önem taşıyor. Bunun yanında bu kurumların da bu teknolojileri etkin olarak kullandığı bir gerçek.

Gereklilikler doğrultusunda özel olarak hazırlanabilen raporlarla otomatik olarak hazırlanan beyannameler rutin bir sisteme girince yanlış olma riski azalıyor ve bu kapsamda vergi idarelerinin de eksiklik/yanlışlık tespit çalışmaları, bunların firmalara bildirimi, firmaların geri dönüşü vb. süreçleri iyileşiyor.

Dış ticaret özeline baktığımızda ise konu farklı pencerelerde farklı kolaylıklar açıyor. Örneğin vergileme ve ithalat kontrollerinin belirlendiği gümrük tarife pozisyonlarını belirlemekten, menşe ülke bazında vergilerinin ve ithalat kontrollerinin önceden bilinmesine imkân tanıyan sistemlerin yerleşmesi, ithalat esnasında oluşabilecek muhtemel kontrolleri ve süreçleri uzatan, kırmızı hatta düşme gibi riskleri de ortadan kaldırıyor. Bu pencerede kamu açısından da en önemli husus zaman kazandırıcı işlemlerin artması oluyor.

Diğer bir pencere ise gümrük incelemelerinde kendini gösteriyor. Potansiyel gümrük incelemelerinde gümrük idarelerinin inceleme konusuna göre farklı talepleri oluyor. Standardize edilmiş sistemlerde ilgili kurumlara verilen bildirimlerde tam uyumun olması, hem etkinlik açısından hem zaman hem de itibar açısından kazanç sağlıyor. Bununla beraber diğer önemli bir konu ise, tüm işlemlerde şeffaflık olarak ortaya çıkıyor.

Bilindiği gibi gümrük işlemlerinin kolaylaştırılması amacıyla uygulamaya konan Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü (YYs, uluslararası adıyla Authorized Economic Operator, AEO), gümrük yükümlülüklerini yerine getiren, kayıt sistemi düzenli ve izlenebilir olan, mali yeterlilik, emniyet ve güvenlik standartlarına sahip bulunan, kendi oto kontrolünü yapabilen güvenilir firmalara gümrük işlemlerinde birtakım kolaylık ve imtiyazlar tanıyan ve uluslararası geçerliliği olan bir ayrıcalık. Bu kapsamda şeffaflık sağlayan bu tür programların kullanılması, YYs belgesi alma/belgenin devamlılığını sağlama açısından da oldukça önemli bir rol alıyor.

Dolayısı ile, BT sadece şirketlerin iç süreçleri için değil, kamu otoritesinin beklentileri ve uyum gereklilikleri açısından da önem taşıyor.

Kamunun risk yönetimi ve denetimlerini, günlük operasyonlarını ve gelecek planlarını bilişim teknolojilerine dayandırdığı görülüyor. Dünya uygulamaları dikkate alındığında BT uygulamalarının kamu tarafında da artması bekleniyor.

Bilişim teknolojilerinin şirketlere ve süreçlere entegrasyonu

Tüm profesyonel alanlarda olduğu gibi “danışmanlık” konusu burada da önem kazanıyor. Bilişim teknolojileri yabancı menşeli uygulamalar olup, bunların lokalizasyonunun yapılması konusunda da teknolojiye sahip olan firmalar, konusunda uzman danışmanlarla çalışmayı tercih ediyor.

Her ülkenin kendi uygulamalarına göre bu programlar şekilleniyor. Türk gümrük sisteminin gereklilikleri göz önüne alındığında bu kapsamdaki danışmanlık, işin büyük bir kısmını kapsıyor. Her ne kadar Avrupa Birliği ile olan ilişkiler sebebiyle müktesebata uyumluluk gösteren alanlar olsa da; özellikle dış ticaret işlemlerinde Türkiye özelinde pek çok uyulması gereken konu ve uyulmadığında da ciddi yaptırımlar bulunuyor. Bu sebeple programların kurulum aşamasında tüm gerekliliklerin düşünülerek mevcut ve olası tüm riskler dikkate alınarak kurgulanması gerekiyor.

Kurulumdan sonra güncelliğin takibi, değişen iş planlarına göre sistemin şekillendirilmesi ve iç denetimin ve kontrollerin düzenli yapılması gibi fazlaların devamlılığı bekleniyor.

Bu noktada, gerek lokal gümrük uygulamalarını gerek global ticaret uygulamalarını ve gerekse BT tecrübesini bir potada eriten şirkete özgü projelerin yönetimi ve bunun üst yönetim tarafından takip edilmesi büyük önem kazanıyor.

BT uygulamalarını gümrük ve dış ticaret süreçlerine entegre eden şirketlerin uyum, risk yönetimi ve rekabet avantajı konularında öne çıkacağını tahmin etmek güç değil.

"Süper teşvik dönemi" başlıyor!

Bakanlar Kurulu, ekonominin ihtiyaç duyduğu gerek ulusal gerekse uluslararası doğrudan yatırımları çekmek için mevcut teşvik sistemini yeniledi. Bakanlar Kurulu kararıyla ürün alım garantisi de verebilen "Süper Teşvik" sisteminin, Dünya Bankası'nın "İş Yapma Kolaylığı Endeksi"nde 55'inci sırada bulunan Türkiye'yi, listede daha yukarılara çıkarması bekleniyor.



Emrah Akın, YMM

Vergi
Şirket Ortağı
E: eakin@kpmg.com

Ekonomi Bakanlığı verilerine göre 2016 Ocak-Mayıs döneminde Türkiye'ye giren "Uluslararası Doğrudan Yatırım" 3,5 milyar ABD doları düzeyinde. Bu rakam bize ülkemize yatırım girişinin 2015'in aynı dönemine göre yüzde 41,5 azaldığını söylüyor. "Tasarruf" konusundaki genel sıkıntılarımızı düşündüğümüzde, doğrudan yabancı yatırımların Türkiye için hayati önemde olduğu bir kez daha ortaya çıkıyor. Doğrudan uluslararası yatırım düşüşünde, dünyanın genel ekonomik ve siyasi konjonktürünün de Türkiye'nin çevresindeki siyasi belirsizliklerin de önemli payı var. Ancak bu tablo özellikle uluslararası yatırımcıyı cezbedecek adımların bir an önce atılmasının önemine işaret ediyor. Sözünü ettiğimiz bu adımların en büyüklerinden birisi Ağustos sonunda "6745 sayılı Yatırımların Proje Bazında Desteklenmesi ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun" ile atıldı ve Türkiye, yatırımcıyı cezbetmek bakımından "süper teşvik sistemi" adını verebileceğimiz yeni bir döneme geçti.

Mevcut teşvik modeline bakalım...

Yatırım teşvik sistemimizin temelinde 2012 Haziran ayında yayımlanan 2012/3305 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı (BKK) var. Bu BKK ile yatırım teşvik sistemimizde oldukça önemli adımlar atıldığını söylemek mümkün. Özellikle sisteme ilk defa sokulan "Öncelikli ve Stratejik Yatırımların Teşviki" mekanizmalarının bu yeni teşvik sisteminin en dikkat çeken noktaları olduğunu belirtelim.

2012 yılının başından (2012/3305 sayılı BKK, 2012 yılının başını da kapsama alıyordu) itibaren verilen toplam teşvik belgelerine ilişkin elimizdeki temel veriler aşağıdaki tablodaki gibi;

SERMAVE TÜRÜ	VERİLEN TEŞVİK BELGE ADEDİ	SABİT YATIRIM TUTARI (MİLYON TL)	İSTİHDAM
Uluslararası Sermaye	1.061	76.954	57.782
Yerli Sermaye	19.505	302.310	655.091
Genel Toplam	20.566	379.264	712.873

Kaynak: Ekonomi Bakanlığı

Tabloya bakarak, 2012 yılından beri uygulanmakta olan teşvik sistemin başarısız olduğunu söylemek oldukça zor. Peki asıl sıkıntı neredeydi?

Teşvik sisteminde geçtiğimiz dört yıllık dönemde karşımıza şöyle bir tablo çıktı. BKK ile tespit edilen ağır şartlar nedeniyle "stratejik yatırım" olarak tespit edilerek belgeye bağlanabilen yatırımlar geçtiğimiz 4 yılda 20-25 adet civarında kaldı ve bu nedenle öncelikli yatırım konuları zaman içerisinde yatırımcıların talepleriyle sürekli arttırılarak iki katından fazla sayıya ulaştı. Düşük tasarruf oranına ve yüksek doğrudan uluslararası sermaye ihtiyacına sahip ülkemiz için mevcut yatırım teşvik modelinin -özellikle stratejik yatırımlar bağlamında- yeterli esnekliğe sahip olmadığı ve daha esnek bir model sayesinde çok daha büyük uluslararası yatırımların da Türkiye'ye yönlendirilebileceği, başta Uluslararası Yatırımcılar Derneği (YASED) olmak üzere tüm taraflarca uzun bir süredir dile getirilmekteydi.

Özetleyelim; 2012’de açıklanan yeni teşvik sistemi, Türkiye’nin 2023’te 500 milyar dolar mal ve 150 milyar dolar hizmet ihracatı yapan ve kişi başına milli geliri 25 bin dolar olan bir ekonomiye ulaşabilmesinin en önemli anahtarlarından birisi olarak hazırlandı.

Ancak geçtiğimiz dört yıla bakılınca, teşvik sisteminden istenen verimin henüz tam olarak alındığını söylemek oldukça güç. Geçtiğimiz dönemde, teşvik sisteminde yapılan birçok revizyon doğru ve yerinde olmakla birlikte, teşvik sisteminin kamu/özel tüm paydaşlarla birlikte yine de masaya yatırılıp ciddi bir şekilde tekrar gözden geçirilmesi ve özellikle büyük uluslararası yatırımların Türkiye’ye çekilmesi elzem hale gelmişti. İşte, 6745 sayılı Kanun ile sisteme dahil edilen “Süper Teşvik Modeli” bu yolda atılmış en önemli adım olarak bu nedenlerle karşımıza çıktı.

"Süper Teşvik Modeli" nasıl işleyecek?

6745 sayılı Kanun ile son derece esnek bir teşvik sistemine geçildiğini söylemek mümkün. Belirtmemizde yarar var; getirilen yeni modelin, yatırım teşvik tarihimize için çok önemli bir kilometre taşı oluşturduğunu söyleyebiliriz.

Kanun hükmüne göre Bakanlar Kurulu, proje bazında Ekonomi Bakanlığı tarafından desteklenmesine karar verilen yatırımlar için -yine Kanun’da tespit edilen- çok önemli desteklerin bir kısmından veya tamamından yararlanma imkanını tanıyabilecek. Özetle, Ekonomi Bakanlığı tarafından tespit edilen her bir yatırım projesi için Bakanlar Kurulu esnek ve özel bir teşvik meknaizması yaratabilecek.

Bu kapsamda desteklenecek projeler tespit edilirken, kalkınma planları ve yıllık programlarda öngörülen hedefler doğrultusunda Türkiye’nin mevcut veya gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaçlarını karşılama, arz güvenliğini sağlama, dışa bağımlılığı azaltma, teknolojik dönüşümü sağlama, yenilikçi, Ar-Ge yoğun ve katma değeri yüksek olma niteliklerine ayrı ayrı ya da birlikte sahip olan yatırımlar olup olmadıklarına bakılacak.

Bakanlar Kurulu yatırımcıyı hangi teşviklerden yararlandırabilecek?

Kanun’la Bakanlar Kurulu’na -yatırımcıya verilecek teşvikler bağlamında- muazzam bir hareket alanı verildiğini söylemek mümkün. Buna göre Bakanlar Kurulu;

- Kurumlar vergisi oranını, yüzde 100’e kadar indirimli uygulamaya ve yatırıma katkı oranını yüzde 200’ü geçmemek üzere belirlemeye veya,
- Yatırımın işletmeye geçmesinden itibaren 10 hesap dönemine kadar, yatırımdan elde edilen kazançla sınırlı olmak üzere kurumlar vergisi istisnası tanımaya,
- Şu an sadece 6’ncı bölge illeri için uygulanabilen, istihdam edilen çalışanlar bakımından “gelir vergisi stopajı” teşvikinden yararlandırmaya,
- Gümrük vergisi muafiyeti tanımaya,
- Hazine taşınmazlarıyla ilgili 49 yıl süreyle bedelsiz irtifak hakkı tesisi veya kullanma izni verilmesine ve yatırımın tamamlanması ve öngörülen istihdamın 5 yıl sağlanması şartıyla Hazine taşınmazının talep edilmesi halinde bedelsiz devredilmesine,
- Yatırımcının 10 yıla kadar sigorta primi işveren hissesinin karşılanmasına,
- İşletme döneminde yatırıma ilişkin enerji tüketim harcamalarının yüzde 50’sine kadarının en fazla 10 yıla kadar karşılanmasına,
- Sabit yatırım tutarının finansmanında kullanılan yatırım kredisi için 10 yıla kadar faiz veya kâr payı desteği ya da hibe desteği sağlanmasına,
- Yatırım için özel önem taşıyan, belirlenen sayıda, her bir nitelikli personel için 5 yılı geçmemek üzere, asgari ücretin aylık brüt tutarının 20 katına kadar ücret desteği verilmesine,
- Yatırım tutarının yüzde 49’unu geçmemek üzere ve edinilen payların 10 yıl içerisinde halka arz veya yatırımcıya satış şartıyla yatırıma ortak olunmasına,

karar verebilecek ve saydığımız bu desteklerden bir veya birden fazlasını yatırımcıya uygulatabilecek.

Bakanlar Kurulu yetkisinde verilecek bu teşvik unsurları, şu an yürürlükte olan teşvik sisteminin -özellikle büyük ölçekteki uluslararası yatırımcıyı çekmek bakımından- eksik yönlerini fazlasıyla kapatacak özellikte.



Yatırım konusu ürüne alım garantisi de verilebilecek

Yatırımcılara sağlanan imkanlar yukarıda belirttiklerimizle de sınırlı değil. Proje bazlı yatırım konusu ürüne, süresi ve miktarı Bakanlar Kurulunca belirlenecek "alım garantisi" verilmesi de mümkün olacak. Ayrıca projenin gerekli kıldığı hallerde Bakanlar Kurulu kararı ile her türlü altyapı yatırımının yapılması da ihtimal dahilinde.

Bürokratik yük yatırımcının üzerinden alınıyor

Türkiye'deki bürokratik süreçlerdeki çok başlılık ve karmaşıklık yatırımcıların her dönem en büyük şikayetlerinin başında geliyor. Yatırımcı, çoğu durumda yatırımı için ruhsat, lisans, izin vb. alabilmek için aylarını hatta yıllarını harcıyor ve onlarca bürokratik yapı ile ayrı ayrı muhatap olmak zorunda kalabiliyor. Bu mevcut yapının, ülkemizin yatırım çekmesi bakımından rekabetçiliğini çok zayıflattığını iddia etmek mümkün.

İşe başlama, inşaat ruhsatı alınması, elektrik alınması, mülkiyet tescili, kredi alınması, yatırımcıların korunması, vergilerin ödenmesi, dış ticaret, sözleşmelerin uygulanması, iflas durumunun çözülmesi gibi konuları kapsayan ve Dünya Bankası tarafından yayımlanan "İş Yapma Kolaylığı Endeksi" sırlamasında Türkiye'nin 189 ülke arasında 55'inci sırada olmasının arkasında da yukarıda sözünü ettiğimiz yapının büyük etkisi var.

Yeni modelde Bakanlar Kurulu, Ekonomi Bakanlığı tarafından tespit edilen ve yukarıda belirttiğimiz imkanlardan yararlanabilecek yatırımlarla ilgili olarak diğer kanunlarla getirilen izin, tahsis, ruhsat, lisans ve tesciller ile diğer kısıtlayıcı hükümler için de istisna getirebilecek veya yatırımları hızlandırmak ve kolaylaştırmak amacıyla yasal ve idari süreçlerde düzenleme yapabilecek. Bu sayede yatırımcı çok büyük yasal ve idari bürokratik yükten de kurtulmuş olacak.

Türkiye'nin 2023'te 500 milyar dolar mal ve 150 milyar dolar hizmet ihracatı yapan ve kişi başına milli geliri 25 bin dolar olan bir ekonomiye ulaşabilmesinin en önemli anahtarlarından birisi, çekeceği doğrudan uluslararası yatırım olarak karşımıza çıkıyor.

Şimdi ne yapmalı?

Düşük tasarruf oranımız da konuyu maalesef daha yakıcı bir hale sokuyor. Geçtiğimiz dört yıla bakılınca, teşvik sisteminden istenen verimi tam olarak aldığımızı söylememiz oldukça güç. Ancak bu defa devrimsel bir adım karşısındayız.

Türkiye'nin yatırım cazibesini -hem ulusal hem de uluslararası yatırımcı nezdinde- artırmak için yürürlüğe sokulan süper teşvik sistemiyle birlikte -Ekonomi Bakanlığı tarafından tespit edilecek yatırımlar için- bünyesinde kuvvetli teşvik unsurları belirlenmiş, üretilecek ürün için alım garantisi verilmiş ve izin/ruhsat/lisans vb. süreçleri tamamlanmış ve adeta terzi elinden çıkmış bir teşvik paketi dönemi yaşamaya başlayacağız.

Bu aşamadan sonra sırada, süper teşvik sisteminin ulusal ve uluslararası tüm yatırımcılara en iyi şekilde anlatılması ve yatırımların bir an önce Türkiye'ye çekilmesi var. Bu noktada altını çizelim, sistemin tanıtımı konusunda sadece hükümet ve devlete değil, ekonomik alanda faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşları, iş dünyası ve medya başta olmak üzere hepimize çok önemli görevler düşüyor.

"Kurumlar vergisine tabi olmak" ne demek

Vergi, teknik mahiyeti nedeniyle dünyanın hiçbir ülkesinde çok kolay anlaşılan ve yorumlanan bir yapıya sahip değildir. Özellikle Çifte Vergilemeyi Önleme anlaşmalarının metinleri pek çok uzman için dahi anlamada ve yorumlamada zorluklara neden olabiliyor.



Halil Bağdınlı

Vergi
Şirket Ortağı
E: hbagdinli@kpmg.com

Türkiye’de vergi konusunda yaşanan sorunlardan biri de çifte vergilemeyi önleme anlaşmalarının temettüleri düzenleyen 10’uncu maddesi ile ilgili... Her ülkenin anlaşma metni aslında benzer hükümler içermekle birlikte, ülkeler itibarıyla anlaşma maddelerinde esaslı farklılıklara da rastlanıyor. Temettüleri düzenleyen 10’uncu madde de aynı şekilde benzer ifadeler içeriyor. Özellikle İspanya, Avustralya ve İrlanda ile yapılan anlaşmalarda farklı esaslara da yer veriliyor. Bu ülkelerle yapılan anlaşmalarda, ödenen veya ödenmiş sayılan temettüler için farklı oranlar öngörülüyor.

Özetle bu anlaşmalarda, şirketteki ortaklık payının yüzde 25’in üzerinde olması durumunda yüzde 15 yerine yüzde 5 oranında kâr dağıtım stopajı yapılması karşılıklı olarak kabul ediliyor. Bu ana şartın yanında, yüzde 5 oranında kâr dağıtım stopajı uygulanması, İspanya, Avustralya ve İrlanda anlaşmalarında ilave bir şarta daha bağlanıyor. Madde metinlerinde tereddüde neden olan bu şart, kâr payı dağıtımına konu olan kazancın kurumlar vergisinden istisna olmayan ve tam oranlı kurumlar vergisine tabi bir kazanç olmasını gerektiriyor. Anlaşma maddesi incelendiğinde, ülkelerin sadece kârlı şirketleri düşündükleri ve kâr elde eden şirketlerin kâr dağıtması durumuna odaklandıkları anlaşılıyor.

Şirketler zarar etmiş olsalar dahi kâr dağıtım yapmış kabul ediliyor

Ancak örtülü sermaye veya transfer fiyatlandırması düzenlemeleri gereğince, şirketler zarar etmiş olsalar dahi yasa da yer alan şartların oluşması durumunda yasa gereğince kâr dağıtım yapmış olarak kabul ediliyor ve kâr dağıtım stopajı ödeme yükümlülüğü ile karşı karşıya kalıyorlar.

Bu durumda Türkiye’de kurulu şirkete yüzde 25’ten daha yüksek bir oranda ortak olan İspanya, Avustralya veya İrlanda merkezli şirketlere, örtülü sermaye veya transfer fiyatlandırması hükümleri gereğince kâr dağıtım yapıldığı varsayıldığında, oran üzerinde ciddi tereddütler oluşabiliyor. Zira bazı vergi incelemelerinde müfettişler anlaşmanın ilgili maddesindeki “kurumlar vergisinden istisna olmayan ve tam oranlı kurumlar vergisine tabi kazanç” cümlesini, Türkiye’de elde edilen kazançlar üzerinden de ayrıca kurumlar vergisi ödenmiş olması gerektiği şeklinde yorumlayabiliyorlar.

Oysa Türkiye yönünden aşağıda yer alan anlaşmanın 10’uncu maddesi incelendiğinde kâr dağıtım stopajında indirimli oranın uygulanması için kurumlar vergisi ödenmesinin şart olmadığı açıkça görülüyor. Zira madde metninde; “gerçek lehdar, temettü ödeyen şirketin oy hakkının doğrudan en az yüzde 25’ini elinde tutan bir şirket (ortaklık hariç) ise 5 inci fıkra da belirtildiği gibi Türkiye’de vergiye tabi tutulmuş kazançlardan ödenen temettülerde gayrisafi temettü tutarının yüzde 5’i” aşmayacağı açıkça ifade ediliyor.

Yukarıda bahsedilen 5’inci fıkra da ise “istisna edilmediğinde ve tam oranlı kurumlar vergisine tabi olduğunda, kazanç Türkiye’de vergiye tabi tutulmuş sayılır” ifadelerine yer veriliyor.

Bize göre, anlaşma maddelerinde yer alan bu düzenleme çok açık bir şekilde kazançlara atıf yapıyor. Elde edilen kazanç, kurumlar vergisinden istisna veya indirimli oranda kurumlar vergisine tabi bir kazanç değilse, oy hakkının da yüzde 25 ve üzerinde olması durumunda, kâr dağıtım stopajının yüzde 5 oranında olabileceğini belirtiyor.

Kurumlar vergisinden istisna bir kazancı veya yatırım indirimi nedeniyle indirimli orana tabi bir kazancı olmayan ve yıl sonu itibarıyla giderlerin yüksekliği nedeniyle faaliyetleri zararlı sonuçlanan şirketlerin, yıl içinde elde edilen kazançları, teknik olarak kurumlar vergisine tabi oluyor, sadece zarar mahsubu nedeniyle kurumlar vergisi ödemiyorlar.

Bazı vergi müfettişlerinin bu konuda genişletici yorum yaparak zarar beyan eden işletmelerin örtülü sermaye veya transfer fiyatlandırmasına dayanan kâr dağıtımlarında, zarar dolayısıyla kurumlar vergisi ödenmemesi nedeniyle, kâr dağıtım stopajının yüzde 5 yerine yüzde 15 olması gerektiğini iddia etmesinin anlaşmanın ruhuna uygun düşmeyeceğini düşünüyoruz.

Verginin belirliliği ilkesinin gereği olarak da anlaşma maddelerinde veya yasalarda net olarak ortaya konulmamış bir konuda, genişletici yorumlar yapılarak, ilave vergiler istenmesini hukuki bulmadığımızı özellikle belirtmek isterim.

Türkiye Varlık Fonu ile her yıl
yüzde 1,5 büyüme

Her yıl 150 bin
yeni istihdam

**Türkiye Varlık Fonu 10 yıl
boyunca her bir yılda ilave
yüzde 1,5 büyüme hedefliyor.
Bu her yıl için yaklaşık 100-
150 bin arasında yeni istihdam
demek. 10 yılda ise 1-1,5 milyon
yeni istihdam anlamına geliyor.**



Abdulkadir Kahraman, YMM

Vergi Bölüm Başkanı
Şirket Ortağı
E: akahraman@kpmg.com

Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde, 19 Ağustos 2016'da 6741 sayılı "Türkiye Varlık Fonu Yönetimi Anonim Şirketinin Kurulması İle Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun" kabul edildi ve 26 Ağustos 2016 tarihli ve 29813 Sayılı Resmi Gazete'de yayımlandı.

6741 sayılı kanun gerekçesine bakıldığında Türkiye Varlık Fonu (TVF), Türkiye'deki "kamuya ait çeşitli varlıkların belirli kurumsal yönetim ilkelerine bağlı olarak yönetileceği şekilde düzenlenen özel amaçlı yatırım fonu" olarak kuruldu. İlâveten, diğer ülke "varlık fonu" uygulamalarında olduğu gibi, TVF ile "kalkınmanın lokomotifini olan reel sektör yatırımlarına, stratejik sektör, şirket ve projelere uzun vadeli kaynak sağlanması yoluyla kalkınmanın hızlandırılması, ekonomide sürdürülebilir büyüme oranlarının yakalanması ve ekonomik istikrarın sağlanması" amaçlandı.

Daha somut bakıldığında, TVF ile gelecek 10 yılda her yıl ilave "yüzde 1,5 büyüme katkısı vermesi", "sermaye piyasalarının büyüme ve derinleşmesinin hızlandırılması", "yapılacak yatırımlar ile istihdam sağlaması ve büyük altyapı projelerine kamu kesimi borcu artırılmadan finansman sağlanması" ile "Türkiye için önemli olan doğalgaz ve petrol gibi yurtdışındaki stratejik sektörlerle yasal ve bürokratik kısıtlamalara bağlı olmadan doğrudan yatırım yapılması" hedefleniyor.

Buna göre her 1 yıldaki ilave yüzde 1,5 büyüme, her yıl için yaklaşık 100-150 bin arasında yeni istihdam anlamına geliyor. Bu 10 yılda 1-1,5 milyon yeni istihdam demek. Buna göre 2017 ve 2018 yılları Orta Vadeli Mali Plan büyüme oranları şöyle olacak:

	2017	2018
GSYH Büyümesi (% , Sabit Fiyatlarla)	%4,5	%5
Varlık Fonu İle GSYH Büyümesi (% , Sabit Fiyatlarla)	%6	%6,5

Neden varlık fonları kurulur?

"Varlık fonları" veya "bağımsız ülke fonları" olarak Türkçeye çevrilen "Sovereign Wealth Funds" ülkelerin resmi rezervleri dışındaki birikimlerini değerlendirmek için kurulmuş kurumlar. Ülkeler, cari işlem fazlası verdiklerinde bu fazlalığı kârlı bir şekilde değerlendirme düşüncesiyle özel fonlar kurma sonucunda "varlık fonları" ortaya çıktı. 20'nci yüzyılın ikinci yarısından itibaren kurumsal literatüre giren varlık fonları, son 10-15 yılda toplam varlık değerlerinin aşırı artmasıyla finans çevrelerinin dikkatlerini toplayarak önemli bir kurum haline geldi.¹

Dünya üzerinde 75'ten fazla "varlık fonu" var. Bu fonların varlık değerleri Haziran 2016 itibarıyla 7 milyar 369,5 ABD dolarına ulaştı. Petrol ve doğal gaz kaynaklı fonların varlık değerleri 4 milyar 286,3 ABD doları, petrol ve doğalgaz dışındaki kaynaklara dayalı fonların varlık değerleri 3 milyar 083,2 ABD doları.²

Varlık fonları o kadar önemli hale geldi ki, OECD 2008 yılında "Varlık Fonları ve Alıcı Ülke Politikaları Deklarasyonu"³ (OECD Declaration on Sovereign Wealth Funds and Recipient Country Policies) yayımladı. Özetle bu deklarasyon, OECD'nin global yatırım ortamını teşvik eden temel ilkeleri yansıtmakta. Bunlar özetle şu şekilde:

- Alıcı ülkelerin yabancı yatırıma karşı koruma duvarlarını yükseltmemeleri,
- Alıcı ülkelerin yabancı yatırımcılar arasında ayrımcılık yapılmaması,
- Alıcı ülkelerin ulusal güvenliğinin söz konusu olması halinde, "şeffaf ve öngörülebilir", "açıkça belirlenmiş ulusal güvenlik riskleri" ile orantılı olması.

Özellikle şeffaflık konusu "varlık fonları için" yakından takip ediliyor. Şeffaflık konusunda yayımlanan endekslerden biri "Linaburg – Maduell Şeffaflık Endeksi"⁴ olarak karşımıza çıkar. Bu endeks söz konusu varlık fonlarını "10 farklı nokta" üzerinden derecelendirir. Bu noktalardan bazıları şöyle: "Fonun tarihçesi (kuruluş nedeni, fon kaynakları gibi bilgiler)", "güncel bağımsız denetim raporları", "etik standartları ve yatırım politikaları ilkeleri" ve "toplam pazar değeri, kazanç ve yöneticilerin ücretleri".

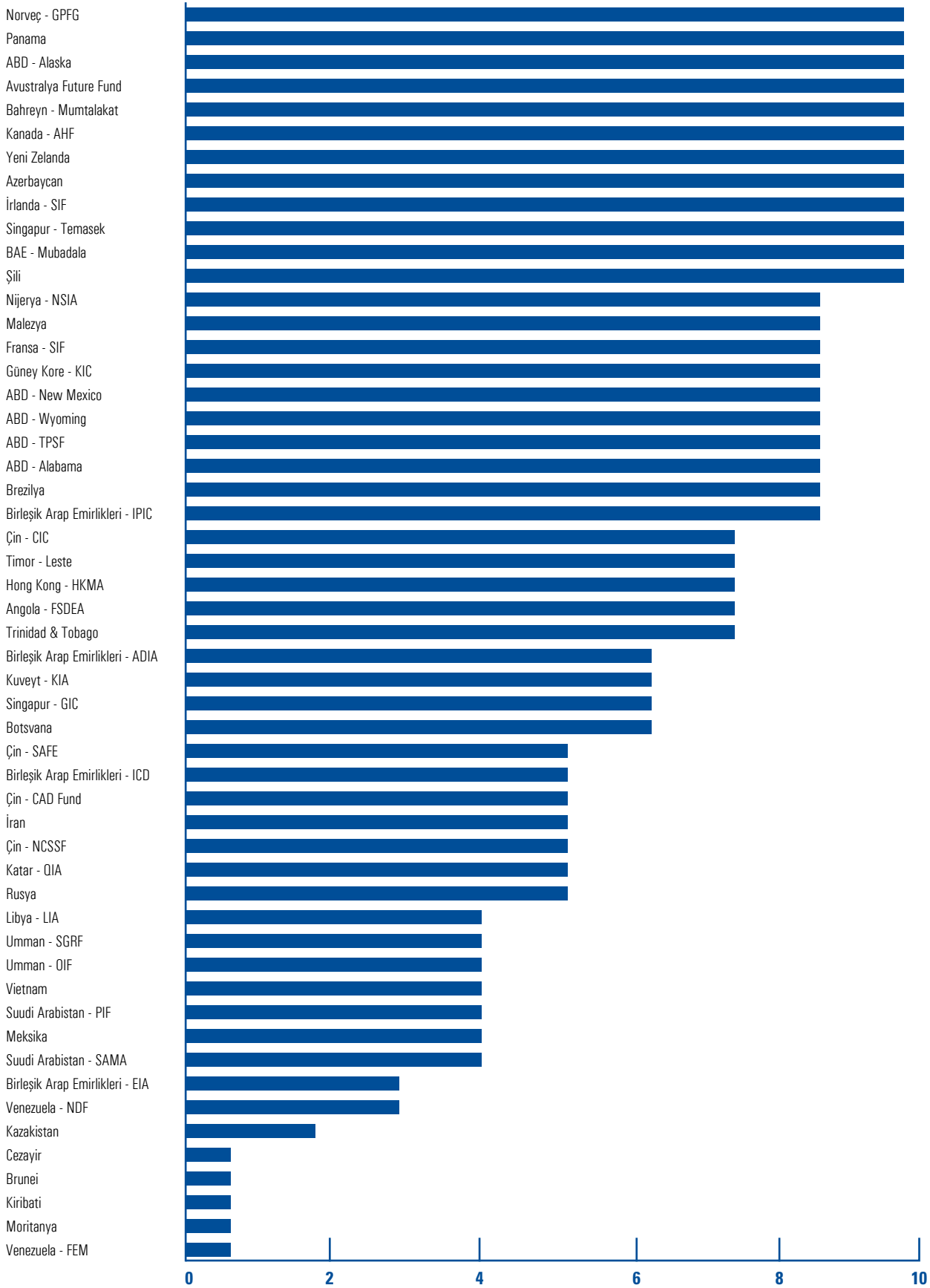
1 Bağımsız Varlık Fonları (Sovereign Wealth Funds) Raporu, <http://tusiad.org/tr/tum/item/2618-bagimsiz-varlik-fonlari-sovereign-wealth-funds-raporu>

2 Bağımsız Varlık Fonları (Sovereign Wealth Funds) Sıralaması, <http://www.swfinstitute.org/sovereign-wealth-fund-rankings/>

3 OECD Declaration on Sovereign Wealth Funds and Recipient Country Policies, <http://www.oecd.org/investment/investment-policy/41816692.pdf>

4 Sovereign Wealth Fund Institute, <http://www.swfinstitute.org/statistics-research/linaburg-maduelli-transparency-index/>

Farklı ülkelere ait bu endeksin 2016 yılı ikinci çeyrek derecelendirmesi şu tabloda görülebilir:



Türkiye Varlık Fonu'nun da benzer şekilde en yüksek derecelendirmeyi elde etmek için gerekli süreçlere sahip olması gerekiyor.

Doğal kaynaklara dayalı olmayan fon var mı?

Doğal kaynaklara dayalı olmadan kurulan “varlık fonu” örneği olarak Vietnam, Singapur, Güney Kore, İrlanda, Yeni Zelanda ve Endonezya’yı sayabiliriz. Söz konusu ülke fonları TVF’ye benzer. Örneğin, Vietnam “Devlet Sermaye Yatırım Şirketi” 2005 yılında kuruldu ve fon Vietnam devletine ait şirketlerin hissedarı.

Dolayısıyla TVF’nin başarısı, fonun hedeflerine ulaşması için gerekli kaynaklara sahip olmasına bağlı. Bu çerçevede, fona aktarılabilecek varlıklar, Özelleştirme Fonu’ndan aktarılabilecek nakit fazlası, kamuya ait ihtiyaç fazlası gelir, kaynak ve varlıklar merakla beklenmektedir.

Türkiye Varlık Fonu’na sağlanan vergisel teşvikler

6741 sayılı Kanun çok önemli “vergi muafiyet ve istisnaları” getiriyor. Buna göre, “kurulan şirket”, “TVF”, şirket tarafından kurulacak “şirketler ve alt fonların” hepsi;

- “Gelir ve kurumlar vergisinden muaf” olup, söz konusu muafiyet sadece elde edilen “safı kazanç” değil, aynı zamanda safı kazancın elde edilmesi sırasında yapılacak “Gelir Vergisi Kanunu” ile “Kurumlar Vergisi Kanunu” kapsamındaki stopaj veya kesintileri de kapsıyor.
- Belediye Gelirleri Kanunu gereğince alınan vergi, harç, katılma payı ile tasdik ücretlerinden, sahip olduğu taşınmazlar dolayısıyla emlak vergisinden, satın alınan ve satılan taşınmazlar ile ilgili olarak tapu ve kadastro döner sermaye bedellerinden ve her türlü dava ve icra işlemlerinde teminat yatırma mükellefiyetlerinden muafiyet sağlanıyor. Ancak, bu muafiyet elektrik ve havagazı tüketim vergisi ve yangın sigortası vergisini kapsamıyor.
- Kuruluş ve tescil işlemleri ile esas sözleşmesinin tescil ve ilan işlemleri dâhil olmak üzere faaliyetleri kapsamında gerçekleştirdikleri işlemlerle ilgili düzenlenen tüm kâğıtlar damga vergisinden, tüm iş ve işlemleri her türlü harçtan istisna tutuluyor.
- Her ne nam adı altında olursa olsun nakden veya hesaben BSMV mükelleflerine ödedikleri tutarlar ile her ne nam adı altında olursa olsun nakden veya hesaben lehe aldıkları paralar BSMV’den istisna sayılıyor.
- Her türlü kredi kullanımları işlemleri KKDF’den istisna tutuluyor.
- Şirket tarafından kurulacak varlık kiralama şirketleri “Kamu Finansmanı ve Borç Yönetiminin Düzenlenmesi Hakkında Kanun” kapsamında kurulan varlık kiralama şirketlerine tanınan tüm hak, istisna, indirim ve muafiyetlerden yararlanıyor.
- Kurulan varlık kiralama şirketleri, ihraç etmiş oldukları menkul kıymetlere ilişkin, ihraççıların tabi olduğu Borsa İstanbul Anonim Şirketi’ne ödenmesi gereken kayıt ücreti ve kotasyon ücretinden muaf tutuluyor.

- Varlık ve hakların, Türkiye Varlık Fonu ve alt fonlara devri ile bu varlık ve hakların Türkiye Varlık Fonu Yönetimi Anonim Şirketi tarafından yönetilmesi suretiyle yapılan teslim ve hizmetler KDV’den istisna sayılıyor.
- KDV’den istisna edilen işlemler bakımından bu kurumlar tarafından alış vesikalarında gösterilen veya bu mal ve hizmetlerin maliyetleri içinde yer alan KDV’nin indirimine imkân veriliyor.

6741 sayılı Kanun ile yukarıda TVF’nuna sağlanan kurumlar vergisi muafiyet ve istisnalar 5520 sayılı Kanunun 35’inci maddesindeki hüküm ile çelişki yaratıyor. Ancak 5520 sayılı Kanunun 35’inci maddesi ile çelişki teşkil eden bu düzenleme Kurumlar Vergisi Kanunu’nda yapılan ilk çelişki değil. Kanun tekniği açısından söz konusu muafiyet ve istisnaların 5520 sayılı Kanunun ilgili maddelerinde değişiklik yapılması kanun yapma tekniği açısından daha iyi olurdu. Bu hatırlatmayı yapmayı “sorumlu vergicilik” yaklaşımımızın bir parçası olarak gerekli gördük. Eğer 5520 sayılı Kanunun 35’inci maddesindeki bu hüküm uygulanmayacaksa bir yasa değişikliği ile yürürlükten kaldırılmasını öneriyoruz.

Varlık fonlarının vergi anlaşmalarındaki yeri

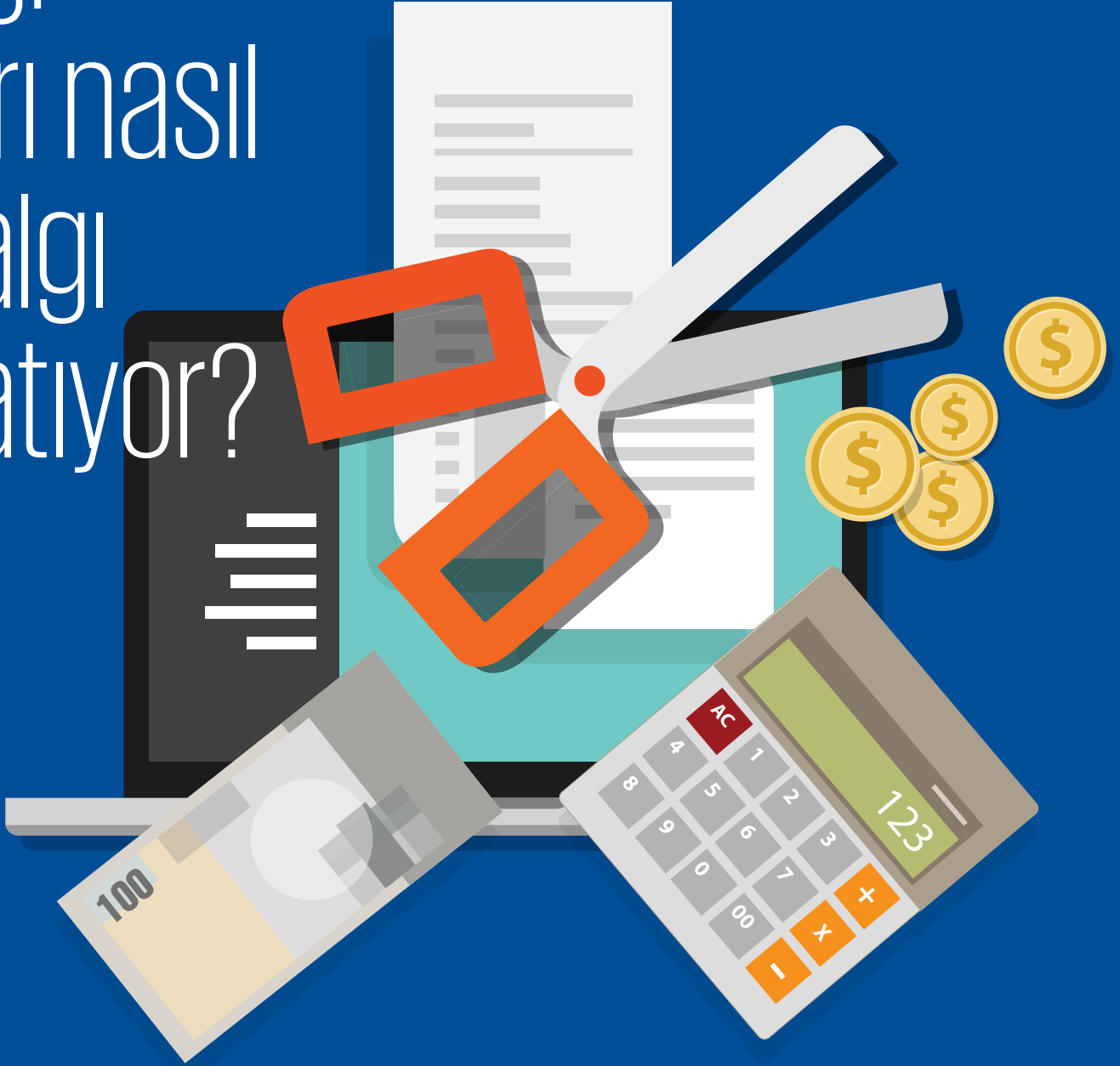
Varlık fonlarına sadece yerel vergi mevzuatlarında muafiyet ve istisnalar tanınmıyor. Yerel mevzuata ilave olarak, uluslararası vergi mevzuatında da varlık fonlarının “özel statüsü” göz önünde bulunduruluyor ve benzer muafiyetler “çifte vergileme anlaşmaları müzakerelerinde de anlaşma tarafı devletlerin” önceliği oluyor. Çünkü varlık fonları varlıklarını, diğer ülkelerdeki yatırım araçlarına yatırmak suretiyle gelir elde ediyor. Varlık fonları, bu yatırımlardan elde edecekleri gelirleri (temettü, faiz ve benzeri gelirler) herhangi bir vergi ödemediği sağlamaktadır.

Söz konusu hükümleri Türkiye’nin imzaladığı Çifte Vergileme Anlaşmaları’nda (ÇVÖA) görebiliyoruz. Örneğin, Singapur ile Türkiye arasında imzalanan ÇVÖA’ında “Singapur Hükümeti Yatırım Kurumu Pte Ltd” (the Government of Singapore Investment Corporation) buna en güzel örnektir. 1981 yılında kurulan Singapur Hükümeti Yatırım Kurumu Pte Ltd yaklaşık 350 milyar ABD doları varlığa sahip. Eğer Singapur ile Türkiye arasında imzalanan ÇVÖA’ındaki «hükümet» terimi anlaşmanın 11’inci maddenin 4’üncü fıkrasında tanımlanmasaydı “Singapur Hükümeti Yatırım Kurumu Pte Ltd” ne yapılacak faiz ödemelerinin gayrisafi tutarı üzerinden yüzde 10 stopaj uygulanabilecekti.

Türkiye’nin imzaladığı anlaşmalarda Türkiye yönünden “Türkiye Hükümeti” neyi ifade eder sorusu her anlaşma ayrı ayrı incelenerek değerlendirilmelidir. Singapur ile Türkiye arasında imzalanan ÇVÖA incelendiğinde anlaşmanın 11’inci maddesinin 4’üncü fıkrasında “Türkiye Hükümeti” tanımlanmış. Ancak bu tanımın yer almadığı durumda Türkiye’nin imzaladığı ÇVÖA’ların gözden geçirilerek benzer değişikliklerin yapılması söz konusu olabilecektir.

Vergide adalet
tartışmaları yine
gündemde

Vergi afları nasıl bir algı yaratıyor?



Abdulkadir Kahraman, YMM

Vergi Bölüm Başkanı
Şirket Ortağı
E: akahraman@kpmg.com

Türkiye’de Cumhuriyet Döneminde 30’un üzerinde vergi affı kanunu yürürlüğe girdi. Bu düzenlemelerin önemli bir kısmı kriz yıllarının ardından yaşanan tahribatın etkilerini azaltma, bir kısmı da sürekli cari açık veren bir ülke olarak, vergi afları ile yurt dışındaki kaynakların yurda getirilmesi suretiyle yeni kaynak yaratılması amacıyla yapıldı. Bunlar arasında özellikle 1960 sonrasında çıkarılanlar özel önem arz ediyor. Çünkü mevcut vergi sisteminin temelleri bu dönemde yayımlanan Gelir ve Kurumlar Vergisi ile Vergi Usul Kanunları ile atıldı. Bu düzenlemelerin çok büyük kısmında aflar, “vergi cezası” ve “gecikme zammı ve faizi” için uygulandı. Bazılarında ise “vergi cezası” ve “gecikme zammı ve faizi” dışında, “vergi aslı” da uygulama kapsamına alındı. Ayrıca “stok affı”, “ek servet bildirimi” ve “matrah artırımı” gibi yöntemler de afların konusu haline getirildi.

Başka ülkelerde vergi affı uygulaması var mı?

Vergi afları ve özellikle “yurt dışındaki varlıklara” ilişkin aflar sadece Türkiye’de değil Avrupa Birliği (AB) ve OECD üyesi ülkeler gibi gelişmiş ve gelişmekte olan bütün ekonomilerde, özellikle 2000’li yıllardan sonra vergi aflarını sıkça karşılaşılan bir gerçek. Vergi afları ile ülkeler hem kaynak yaratmak hem de mükelleflerine beyaz sayfa açma fırsatı elde ettiler.

Örneğin İtalya, İspanya, ABD ve hatta vergi bilinci yoğun Almanya’da da vergi affı kanunlarının yürürlüğe girdiği görülüyor. ABD 2009 yılında pişmanlık veya gönüllü beyanla 5 milyar dolar vergi geliri elde etti. Benzer şekilde İspanya 2012 yılında yurtdışında bulunduran ve beyan edilmeyen varlıkları pişmanlık veya görünüşlü beyanla yüzde 10 gibi bir oranla vergi affı getirdi. İtalya 2001-2003 arasında ve 2009 yılında iki kez varlık barışı yaptı. 2009 yılındaki afla beyan edilen tutar üzerinden yüzde 5 vergi olarak 80 milyar dolar varlığın beyan edilmesine ve 4 milyar dolar vergi elde edilmesini sağladı.

Günümüzde de vergi afları, hükümetlerin gündeminde. Son olarak Jakarta Post gazetesinin 2 Eylül 2016 tarihli haberine göre, Endonezya vergi affı yapma konusunda çalışmalarını kendi kamuoyuna bilgilendirme sırasında 38 ülkenin tüm vergileri veya belirli vergileri kapsama alarak vergi affı yaptığını açıkladı. Habere göre, Arjantin, Fiji, Cebelitarık, Honduras, Pakistan, Güney Kore, Tayland, Brezilya, Hindistan, İsrail, Malezya ve Rusya bunlardan bazıları. Hatta Brezilya, Hindistan, İsrail, Malezya ve Rusya’nın yurtdışındaki varlıkların beyanı veya “varlık barışı” uygulamasını hayata geçirdi. Türkiye’yi de hem eski varlık barışları hem de yeni varlık barışını bu listeye altıncı ülke olarak ilave edebiliriz.

İtalya, İspanya, ABD ve hatta vergi bilinci yoğun Almanya’da bile vergi affı uygulamaları yürürlüğe giriyor. Hükümetler böylece hem gelir elde ediyor hem de iş dünyası için beyaz bir sayfa açma şansı doğuyor. Türkiye’de de cumhuriyet tarihi boyunca 30’un üzerinde vergi affı yaşandı. Son olarak “Vergi Affı” ile “Varlık Barışı” şeklinde kısaltılan “Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılmasına İlişkin 6736 sayılı Kanun” 19 Ağustos 2016 Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girdi.

2016 Vergi Affı düzenlemesinin özellikleri

19 Ağustos 2016’da yürürlüğe giren 6736 Kanun ile “vergi borçlularının borç yükünün azaltılarak taksitle ödenebilmesi”, “süregelen vergi davalarının sulh yoluyla sonlandırılması”, “devam eden vergi incelemelerinin dava yoluna gidilmeksizin çözümlenmesi”, “matrah artırımı yolu ile vergilemede öngörülebilirliğin artırılarak geçmiş vergilendirme dönemleri ile ilgili olası vergi risklerin ortadan kaldırılması”, “işletme kayıtlarının fiili durumlarına uygun hale getirilerek kayıtlı ekonomiye geçişin teşvik edilmesi”, “yurtdışında bulunan bazı varlıkların milli ekonomiye kazandırılması” amaçlandı.

Bu amaçlar için genel olarak vergi affı ve varlık barışı yürürlüğe kondu. Özetle, “vergi ve gümrük cezaları”, “gecikme zammı ve faizleri”, belli koşulları sağlaması halinde “gümrük vergileri dahil vergi asılları”, kayıt dışı “varlık affı” ve “matrah artırımı” gibi yöntemler de bu afta yer alıyor.

Anayasa gereği devletin af yasası çıkarması Anayasa'nın 87 nci maddesi ile TBMM'ye tanınan bir hak olsa da yeni vergi affı kanunu sorumlu vergicilik açısından ele alındığında eleştiriler gündeme geliyor. Çünkü vergi afları Anayasa'nın "adalet ve eşitlik" ilkelerine tezat oluşturuyor. Bu nedenle sık sık yapılması sorunu daha farklı bir boyuta taşıyor. Çünkü af beklenti yaratıyor ve gönüllü uyum sağlayanları küstürüyor.

Vergi ve ceza affı kapsamı ne?

- Kesinleşmiş alacakların,
- Kesinleşmemiş veya dava safhasında bulunan alacakların,
- İnceleme ve tarhiyat safhasında bulunan işlemlerin, yapılandırılmasına ilişkin düzenlemeler yapılıyor.
- Vergi Barışı kapsamında;
- Matrah ve vergi artırımı,
- İşletme kayıtlarının düzeltilmesi,
- Bazı varlıkların milli ekonomiye kazandırılmasına ilişkin düzenlemeler yapılıyor.

Kanun hükmünden yararlanmak isteyen borçluların 31 Ekim 2016'ya kadar ilgili idareye başvuruda bulunmaları gerekiyor.

Varlık barışında ise yurtdışında bulunan para, altın, döviz, menkul kıymet ve diğer sermaye piyasası araçları 31 Aralık 2016'ya kadar Türkiye'deki banka veya aracı kurumlara bildirilecek. Alacaklar ve rayiç bedeliyle taşınmazlar yine 31 Aralık'a kadar Türk Lirası cinsinden vergi dairelerine beyan edilecek. Gerçek ve tüzel kişiler bu varlıkları, diğer kişilerin nam veya hesabına bildirim veya beyanda bulunabilecek. Bildirim ve beyan halinde vergi incelemesi, vergi tarhiyatı, soruşturma ve kovuşturma yapılmayacak. Yurtdışından getirilen bu varlıklar, işletmelerin kanuni defterlerine kaydedilebilecek. Ancak bu kez bu varlıklara vergi uygulaması yapılmayacak.

Kesinleşmiş alacaklara ilişkin uygulama nasıl olacak?

19.08.2016 itibarıyla (bu tarih dahil) vadesi geldiği halde ödenmemiş veya ödeme süresi henüz geçmemiş bulunan alacaklar için uygulama aşağıda şekilde yapılacak:

ÖDENECEK TUTAR	TAHSİLİNDEN VAZGEÇİLEN TUTAR
Vergilerin ödenmemiş kısmının %100'ü	Vergi aslında bağlı cezalar ile bu cezalara bağlı gecikme zamlarının %100'ü
Kanunun yayımlandığı tarihe kadar Yİ-ÜFE'ye göre hesaplanacak tutar	Vergilere bağlı gecikme zammı ve gecikme faizlerinin %100'ü
Vergi aslına bağlı olmaksızın kesilmiş vergi cezaları ile iştirak nedeniyle kesilmiş vergi cezalarının %50'si	Cezanın kalan %50'si
Kanunun yayımlandığı tarihe kadar Yİ-ÜFE'ye göre hesaplanacak tutar	Cezalara bağlı gecikme zamlarının %100'ü
Gümrük vergilerinin ödenmemiş kısmının %100'ü	Asla bağlı olarak kesilen idari para cezalarının %100'ü
Kanunun yayımlandığı tarihe kadar Yİ-ÜFE'ye göre hesaplanacak tutar	Vergilere bağlı faiz, gecikme zammı ve gecikme faizlerinin %100'ü
Gümrük vergileri asıllarına bağlı olmaksızın kesilmiş idari para cezaları ile iştirak hükümleri nedeniyle kesilmiş idari para cezalarının %50'si	Cezanın kalan %50'si
Eşyanın gümrüklenmiş değerine bağlı olarak kesilmiş idari para cezalarının %30'u ve varsa gümrük vergileri aslının %100'ü	Cezanın kalan %70'i
Kanunun yayımlandığı tarihe kadar Yİ-ÜFE'ye göre hesaplanacak tutar	Asla bağlı faiz, gecikme zammı ve gecikme faizlerinin %100'ü

İnceleme ve tarhiyat safhasında bulunan işlemlerde uygulama nasıl olacak?

Kanun'un kapsadığı dönemlere ilişkin olarak, 19.08.2016'dan önce başlanıldığı halde, tamamlanamamış olan vergi incelemeleri ile takdir, tarh ve tahakkuk işlemlerine bu kanunun matrah ve vergi artırımına ilişkin hükümleri saklı kalmak kaydıyla devam edilecek. Bu işlemlerin tamamlanmasından sonra ise aşağıdaki şekilde uygulama yapılacaktır:

NEV'İ	ÖDENECEK TUTAR	TAHSİLİNDEN VAZGEÇİLEN TUTAR
Vergi aslına bağlı tarh edilen vergiler	Verginin %50'si	Vergi aslının kalan %50'si
	Kanunun yayımlandığı tarihe kadar Yİ-ÜFE'ye göre hesaplanacak tutar	Vergi aslına bağlı cezaların tamamı
	Kanunun yayımlandığı tarihten sonra ihbarnamenin tebliği üzerine belirlenen dava açma süresinin bitim tarihine kadar hesaplanacak gecikme faizinin tamamı	Kanunun yayımlandığı tarihe kadar uygulanan gecikme faizi
Vergi aslına bağlı olmayan cezalar	Cezanın %25'i	Cezanın %75'i
İştirak nedeniyle kesilecek vergi ziyaı cezaları	Cezanın %25'i	Cezanın %75'i

Kaç mükellef yararlandı? Kaç TL yapılandırıldı?

Maliye Bakanı Naci Ağbal'ın TÜRMOB'un yeni hizmet ve eğitim binasının açılışında yaptığı açıklamaya göre 30 Eylül 2016 itibarıyla "1 milyon 711 bin mükellef "yeniden yapılandırma", "125 bin mükellef ise "matrah artırım ve kayıtların düzeltilmesi" için başvurdu. Yeniden yapılandırma kapsamında "9,4 milyar TL ödenmemiş vergi borcu" yapılandırıldı. Matrah ve vergi artırım kayıt düzeltmeleri kapsamında ise 1,5 milyar TL vergi tahakkuku yapıldı.

Vergi aflarına "sorumlu vergicilik" bakışı nasıl?

Maliye Bakanı Naci Ağbal, 3 - 4 yılda bir bu tür düzenlemeler yapılmasının aslında doğru olmadığını, bunların vergi sisteminde yapısal sorunlara işaret ettiğini belirterek, "üç yılda bir yeniden yapılandırma kanunu yapıyorsak demek ki iyi tahsilat yapamıyoruz. İyi tahsilat yapsak zaten yeniden yapılandırma kanununa ihtiyaç olmaz" ifadelerini kullandı.

Anayasa gereği devletin af yasası çıkarması Anayasanın 87'nci maddesi ile TBMM'ye tanınan bir hak. Ancak hukuki açıdan af kanunu yapılması maliye hukukunda da eleştiri konusudur. Çünkü vergi afları Anayasa'nın "adalet ve eşitlik" ilkelerine tezat oluşturuyor. Bu nedenle sık sık yapılması sorunu daha farklı bir boyuta taşıyor. Çünkü af beklenti yaratıyor ve gönüllü uyum sağlayanları küstürüyor. Geçmiş uygulamalara baktığımızda (1963-2011 yılları arasında) vergi aslı, vergi cezası, gecikme faizi, stok affı, ek servet bildirimi ve matrah artırım konularında çok fazla af kanunu çıkmış. Kabaca ortalama 2,5 yılda 1 vergi affına ilişkin düzenleme yapılıyor. Ancak ağırlıklı olarak bu aflarda "vergi cezası, gecikme faizi" kapsama alınmış. Bu güzel tarafı çünkü vergi aslı affı içeren kanun daha az ve oradaki ortalama yaklaşık 7 yıl. En son düzenleme ile 8 inci yapıldı. Ancak şu içinde bulunduğumuz durumda kamu alacaklarının yapılandırılması vergi borcu olanlara ödeme kolaylığı sağlayacak ve gecikme faizi veya gecikme zammının aylık yüzde 1,4 olması nedeniyle çok yüksek tutarlara çıkan vergi aslı nedeniyle doğan faiz tutarlarında indirim, düşen faiz oranları ile daha adil kabul edilecektir. Çünkü aylık yüzde 1,4 gecikme zammı veya faiz oranı yıllık enflasyonun yüzde 8 -9 civarlarında olan Türkiye'de çok yüksek.

Önerimiz aylık "gecikme faizi veya gecikme zammı" oranı olan yüzde 1,4 yerine "Yİ-ÜFE" oranının yüzde 50 artırılarak uygulanmasıdır. Örneğin, vadesi 12.10.2015 olan ve ödenmemiş bir vergi borcuna Ağustos 2016 itibarıyla ödenmesi gerekli gecikme zammı yüzde 14,2802 iken, bu vergiyi uygulanacak Yİ-ÜFE katsayısı 1,462 olarak hesaplanmakta ve bu katsayıyı vergiyi ödememenin caydırıcılığı için yüzde 50 artırarak uyguladığımızda elde edeceğimiz katsayı 2,193 olarak (yüzde 2,193) hesaplanmaktadır. Bu katsayının kullanılması Maliye Bakanı Naci Ağbal'ın 3 - 4 yılda bir yeniden yapılanma düzenlemelerinin önüne geçebilir.

Varlık barışı ise yurt dışında bulunan varlıkların ekonomiye kazandırılması için olumlu. Yapılmasını destekliyoruz. Çünkü yeni dünya düzeninde artık banka bilgilerinin gizliliği diye bir şey yok, şeffaflık var. Bu nedenle, 2018 sonrasında dünya ekonomisinin yüzde 85'ini oluşturan ülkeler aralarında otomatik bilgi değişimine başlayacaklar. Vergide de büyük veri (big data) oluşacak ve bu veriden hareket ile nerde olursa olsun gelirin kavranması konusunda gelir idareleri önemli bir silaha sahip olacaklar. Beyaz sayfa açma ve gönüllü uyum için bu düzenleme yararlı.

Ancak vergi afları "sürdürülebilir vergileme" için sık başvurulacak bir yöntem olmamalı. Ancak bunun için vergi konusunda tüm paydaşlar sorumlu davranmalı. Verginin tarafları (mükellef, kamu ve vergi profesyonelleri başta olmak üzere) sorumlu vergicilik anlayışına sahip olmalı. Vergi kanunları kamu lehine yorumlanmadan öngörülebilir ve sürdürülebilir bir vergi anlayışı sergilenmeli.

Maliye Bakanı
Naci Ağbal'ın
açıklamasına göre 30
Eylül 2016 itibarıyla
"1 milyon 711 bin
mükellef "yeniden
yapılandırma", "125 bin
mükellef ise "matrah
artırımı ve kayıtların
düzeltilmesi" için
başvurdu. Yeniden
yapılandırma
kapsamında "9,4
milyar TL ödenmemiş
vergi borcu"
yapılandırıldı. Matrah
ve vergi artırım
kayıt düzeltmeleri
kapsamında ise
1,5 milyar TL vergi
tahakkuku yapıldı.

KPMG, küresel üretim
sektörünün geleceğini
araştırdı

Yeni pazarlar açılacak rekabet kızışacak



Hakan Ölekli

Endüstriyel Üretim Sektör Lideri
Denetim, Şirket Ortağı
E: holekl@kpmg.com

KPMG, bu yıl Kuzey ve Güney Amerika, Avrupa ve Asya'dan 360 üst düzey yöneticiyle yaptığı ankette küresel üretim sektörünün geleceğini araştırdı, "Endüstriyel üretimde büyümede nasıl lider olunur?" sorusuna yanıt aradı. Araştırmadan çıkan sonuçlara göre; artan rekabet tehdit ve fırsatı bir arada sunuyor. Hızlı hareket eden, finans-iş-işletme modellerini uyumlu hale getiren, gelecek vizyonu kuran, inovasyon yeteneği yüksek şirketler büyüme dalgasına şekil verecek.

KPMG'nin yaptığı araştırmaya, "havacılık, uzay ve savunma", "otomotiv", "holdingler", "tıbbi cihazlar", "mühendislik", "sanayi ürünleri ve metaller" olmak üzere 6 farklı sektörden yöneticiler katıldı. Yüzde 43'ü, yıllık geliri 5 milyar doların üzerinde olan şirketlerde görevli yöneticiler, "Endüstriyel üretimde büyümede nasıl lider olunur?" sorusunu yanıtladı. KPMG araştırmadan çıkan sonuçları "Küresel Üretim Sektörünün Geleceğine Bakış 2016" başlıklı raporda topladı. Buna göre; önümüzdeki 2 yıl özellikle Asyalı şirketlerin "çok agresif büyüme" hamlelerine tanık olacağız. Pek çok pazarda sınırlı büyüme beklentisi hakim olsa da üreticilerin, pastadan daha fazla pay alabilmek için yeni teknolojilere yatırım yapmaları veya rakiplerinin pazar payını çalabilmek için acımasız bir rekabete girmeleri gerekecek. Katılımcıların yüzde 92'si büyümek için yeni coğrafi pazarlara, yüzde 80'i yeni sektörlere girmeyi planlıyor.



KPMG'nin bu yıl yedinci kez yaptığı araştırmadan çıkan başlıklar şöyle:

- Üreticiler, büyüme konusunda her zamankinden daha istekli. Katılımcıların yüzde 74'ü önümüzdeki 2 yıl boyunca büyümenin kendileri için "yüksek" öncelik taşıyacağını söylüyor. Yüzde 31'i ise önümüzdeki 12-24 ay boyunca "çok yüksek" öncelik verileceğini ifade ediyor.
- Üretim sektöründeki yöneticilerin çoğunluğu büyüme hedeflerine ulaşmak için "agresif" tutum sergilemeyi planlıyor.
- Asyalı yöneticiler, agresif büyüme konusunda daha kararlı. Özellikle Japon katılımcıların yüzde 41'i "çok agresif" büyüme yaklaşımına sahip. ABD'lilerin yüzde 11'i, Almanların yüzde 8'i "çok stresli" strateji izleyeceğini söyledi.



Hedef yeni pazarlar

- Bu tabloya göre, pek çok üretici ortalamanın üzerinde büyüme kaydedebilmek için yeni pazarlara girmeleri gerektiğini çok iyi biliyor. Araştırma, üreticilerin bu konuda daha agresif davranacağını ortaya koyuyor.
- Üreticilerin yüzde 87'si yeni pazarlara girmek için geçen iki yılda adımlar atmış durumda. Yüzde 92'lik kısmı ise gelecek iki yıl içinde bu yönde adımlar atmayı planlıyor.



Yeni pazarlara yatırım başladı

- Asya'dan gelen rekabetin yavaşlayacağını veya azalacağını düşünenler büyük bir hayal kırıklığına uğrayacak. Asyalı üreticiler yeni pazar payı kazanma ve büyümeyi hızlandırma çabalarını artırmayı planlıyor. Bu da yoğun bir rekabete işaret ediyor.
- Yurt dışına açılmanın sadece maliyet düşürme stratejisi olduğu günler geride kaldı. Üreticiler yurt dışı yatırımlarından hem brüt gelir hem de net kâr artışı bekliyor. Yine de maliyet hâlâ önemli bir unsur. Katılımcıların yüzde 43'ü yurt dışı yatırımların ilk nedeninin "düşük maliyetli üretim fırsatları" olduğunu söylüyor.
- Maliyet düşürmek için yurt dışında yatırım yapmayı planlayanların başında Hint yöneticiler geliyor. Onları ABD'liler izliyor.
- Katılımcıların yüzde 34'ü ise yeni pazarlara girmek için yatırım yaptığını ifade ediyor.



"Çin'de üret" yerine "Çin'e sat" stratejisi

- Üreticinin "Çin'de üret" stratejisi yavaş yavaş "Çin'e sat" şeklinde değişiyor. Batılı üretici artık "Çin'e sat" stratejisinden bahsediyor. Tabii bu farklı beceriler, kurumsal yapılar ve satış stratejileri gerektiriyor.
- Bununla birlikte yeni pazarlara girmek için yatırım yapma olasılığı en yüksek kesim, gelişmekte olan Hindistan, Çin gibi pazarlardaki katılımcılar. Çinli katılımcıların yüzde 44'ü, Hintlerin ise yüzde 47'si yurt dışı yatırımların temel nedenini "yeni pazarlara girmek" diye açıklıyor.
- Yeni pazarlara girmek pek çok üretici için büyüme denkleminin sadece bir parçası.



Hizmet de değişecek ürün de

- Üreticiler büyümek için mevcut işleri üzerinde önemli hatta köklü değişiklikler yapmayı planlıyor. Üreticilerin yüzde 80'inden fazlası, sundukları ürün veya hizmeti önümüzdeki iki yıl içinde değiştirmek istediğini söylüyor.
- Yeni teknolojilerden ve müşteri taleplerinden faydalanmak isteyen ABD'li katılımcılar sundukları "hizmet" portföyünü değiştirmeyi planlıyor. Alman katılımcılar ise "ürün" portföyünü değiştirmekten söz ediyor.



Sihirli sözcük: İnovasyon

- Bu tablo araştırmayı şu noktaya taşıyor: Başarılı ürün / hizmet sunmak isteyen şirketlerin, müşterileri anlayarak onlar için değer yaratmaya çalışarak müşteriyle birlikte inovasyon yapması gerekiyor. Üreticilerin gelecekte karşılaşabileceği en büyük zorluğun bu olacağı görülüyor.
- Çığır açan inovasyonlara odaklanan üreticilerin yüzde 56'sı pazara bir veya birkaç yeni ürün çıkarmak için yatırımlar yapacağını belirtiyor.



Ar-Ge'ye yatırım artacak

- Üreticiler, Ar-Ge ve inovasyona yaptıkları yatırımları artırmaları gerektiğini biliyor. Katılımcıların yüzde 21'i önümüzdeki 2 yıl boyunca gelirlerinin yüzde 10'undan fazlasını Ar-Ge'ye yatırmayı planlıyor. Yüzde 49'u ise gelirlerinin en az yüzde 6'sını Ar-Ge için harcadığını belirtiyor. Çinli, Japon ve Hint katılımcıların yarısı bu grupta yer alıyor. Sektörleri ise otomotiv ve holdingler...



Sensörler, yapay zeka, robotlar

- Sensörler ile iletişim ve bilişsel zeka alanındaki gelişmelerin, otomotiv, ağır sanayi, tıbbi cihazlar ve akıllı bina/altyapı gibi pek çok sektörde büyük değer yaratacağı görülüyor.
- 3D baskı ve katmanlı üretim teknolojileri, yapay zeka ve bilişsel bilgi işlem teknolojileri, robotların kullanıldığı üretim bantları yatırım çekecek alanlar olacak.
- Üreticiler yeni sektöre girmelerine yardımcı olacak yeni işletmelere, modellere ve teknolojilere önemli yatırımlar yapıyor. Mobil platformlara yatırım yapan otomotiv üreticilerinden ticari siber güvenlik hizmetlerine yatırım yapan savunma sanayi yüklenicilerine kadar tüm üreticiler, bir taraftan ana faaliyet alanlarında ezber bozan iş modellerine karşı kendilerini korumayı sürdürüyor diğer yandan müşteriyle bağlantılı kalabilmenin yollarını arıyor.



Kritik soru: Ya tedarik zinciri?

- Üreticilerin yeni pazarlara girmeye ve yeni ürünler geliştirmeye bu kadar odaklandığı bir ortamda en kritik soru, tedarik zincirinin büyümeye ne kadar hazır olduğu... Nitekim üreticiler, büyüme planları önündeki en büyük üç riski "Ekonomik kırıma, pazardaki kırıma ve tedarik zincirindeki başarısızlık" diye sıralıyor.
- Tedarik zinciri öncelikleri sektörlere göre değişebiliyor. En hızlı gelişen, en fazla ilgi ve yatırımı çekecek teknoloji unsuru "nesnelerin interneti" gibi görünüyor. İngiltere ve ABD'den katılımcılar, nesnelerin internetini destekleyecek teknoloji ve araçlara yapılacak yatırımları "küresel öncelikli" olarak görüyor.



Organik ama hızlı büyüme

- Hiçbir yönetici yavaş büyümek istemiyor. Ama katılımcılar hedeflerine ulaşmak için öncelikli olarak organik büyümeyi tercih ediyor. Bunun için belirledikleri süre ise en fazla üç yıl. Birleşme ve satın alma yerine organik büyümeyi tercih edenlerin oranı yüzde 50'nin üzerinde.
- Birleşme ve satın almayı en fazla tercih edenler ise Asyalı katılımcılar. Çinli yöneticilerin yüzde 56'sı, Japonların yüzde 53'ünün tercihleri bu yönde.

Türkiye madencilikte cazibe merkezi olabilir

Dünyada ticareti yapılan 90 çeşit madenden 77'sini sınırları içerisinde barındıran Türkiye, dünyada maden üretimi yapan ülkeler arasında hacim itibariyle 27'nci sırada yer alıyor. KPMG Türkiye'nin gerçekleştirdiği madencilik sektörü raporundan önemli bulduğumuz bölümleri KPMG Gündem okurları için derledik.



Coşkun Çömlekçi

Strateji
Müdür
E: ccomlekci@kpmg.com



Osman Avcı

Strateji
Kıdemli Danışman
E: oavci@kpmg.com

Karmaşık jeolojik ve tektonik yapısı sayesinde çok çeşitli maden yatakları bulunduran Türkiye topraklarında dünyada ticareti yapılan yaklaşık 90 çeşit madenden 77'sinin varlığı tespit edildi ve 60'ının da üretimi yapılıyor. Türkiye'de büyük bir sondaj potansiyelinin bulunması, uluslararası yatırımlar açısından Türkiye'nin cazip bir ülke konumunda olmasını sağlıyor. Ancak madencilik sektörünün gelişimi istikrarlı bir büyüme yakalayamadı. Türkiye madencilik sektörü 2004-2014a¹ yılları arasında yaklaşık yüzde 9,4'lük yıllık birleşik büyüme oranı (YBBO) ile 3,6 milyar dolardan 8,8 milyar dolar seviyelerine ulaştı. 2009 yılında küresel krizin etkisiyle bir önceki yıla göre yaklaşık yüzde 9 küçülerek 9,2 milyar dolara gerileyen sektör 2012 yılına kadar ise yükselişine devam edip 11,7 milyar dolar seviyesine çıktı. 2013 yılındaki duraklamadan sonra 2014 yılında küresel krizin etkilerinin yoğunlaşmasıyla da 8,8 milyar dolara indi.

Ekonomiye katkı yapmaya aday bir sektör

2004 yılında gayrisafi yurtiçi hasılanın (GSYH) yüzde 1,2'leri seviyesinde olan madencilik sektörü 2014 yılında yüzde 1,5 seviyesine ulaştı. Türkiye maden sektörü sahip olduğu kaynak çeşitliliği ve rezerv potansiyeli ile ekonomiye daha büyük katkılar yapmaya adaydır. 2009 yılında tüm dünyada derinlemesine hissedilen küresel kriz sonrasında toparlanmaya geçen dünya ekonomilerinin hammadde ihtiyacını karşılamak üzere yapılan maden yatırımlarına hız verildi. Özellikle Çin ve Hindistan gibi ülkelerdeki sanayileşmeyi beslemek adına maden kaynaklarında kapasite artırımına gidilmiş ve ciddi bir arz yaratılmıştı. Ancak Çin başta olmak üzere tüm dünya ekonomisinde görülen yavaşlamayla birlikte arz, talebin üzerinde kalınca 2011 ve sonrasında fiyatlar aşağı yönlü döndü. Arz fazlasından dolayı oluşan fiyatlardaki düşüş nedeniyle üreticilerin marjlar konusundaki sıkıntıları arttı. Sektörde artan rekabetin yanı sıra arama ve işletme ruhsatlarına getirilen düzenlemeler sonucunda 2009 yılında 5 bin 889 olan arama ruhsat başvuru sayısı 2014² yılında 431'e, 2009 yılında 1962 olan işletme ruhsat başvuru sayısı 1199'a düştü.

Fiyatlardaki düşüş yatırımları etkiliyor

Fiyatlardaki düşüşün devam etmesi hem yurtiçi yatırımların hem de yurtdışından gelecek olan yatırımların azalmasına sebep olacak. Madencilikte arama çalışmalarının devamı mevcut kapasitenin sürdürülebilir

1 Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı – 2014 Faaliyet Raporu

2 Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı – 2014 Faaliyet Raporu

şekilde devam etmesi ve yeni fırsatların ortaya çıkarılması için ön koşul olduğu göz önünde bulundurulduğunda maden yatırımcısının aramalar konusunda desteklenmesi ilerleyen dönemlerde yatırımların devamlılığını sağlamak için önemli konu başlıklarından birisi olarak görülüyor.

GSYH'ye olan katkı potansiyelin altında

Ülkelerin sanayilerinin, dolayısıyla ekonomilerinin, kalkınmasında madencilikğin önemi büyüktür. Gelişmiş ülkelere bakıldığında GSYH içerisinde madencilikğin payı Rusya'da yüzde 22, Avusturalya'da yüzde 6,5, ABD'de yüzde 5, Almanya'da yüzde 4 seviyesinde iken madencilik alanında yapılan yatırımlar ve teşviklerin bir sonucu olarak Türkiye'de madencilikğin GSYH içindeki payı³ son 10 yıl içerisinde yüzde 1,1'lerden yüzde 1,5'lere yükselmiştir. Bu oran halen Türkiye'nin sahip olduğu potansiyelin çok altındadır. Fiyatlardaki düşüşün getirdiği artan rekabet ortamında etkin kaynak kullanımı ve doğru politikalarla maden sektörü desteklenerek hammadde açısından dışa bağımlılığın azaltılması ve cari açığın kapatılması sağlanmalıdır. Türkiye endüstriyel hammaddeler, metalik madenler, enerji hammaddeleri ve jeotermal kaynaklar açısından oldukça zengin olup yurt içi ve yurt dışı yatırımcı açısından cazibesini koruyor.

Maden çeşitliliği zengin bir ülkeyiz

Maden çeşitliliği göz önüne alındığında ülkemiz dünyada 10'uncu sırada bulunuyor. Bunun yanı sıra Türkiye, dünyada maden üretimi yapan ülkeler arasında hacim itibarıyla 27'nci sırada yer almaktadır. Türkiye, mermer ve doğal taş, bor minerali, krom ve feldspat gibi kaynaklarla ön plana çıkıyor ve dünya genelinde önemli üreticiler arasında yer alıyor. Türkiye'yi maden yatırımları açısından cazip kılan yalnızca sahip olduğu maden çeşitliliği ve üretim hacmi değil sahip olduğu coğrafi avantaj ve kalifiye iş gücü de önemli etkenlerdendir. Ancak kaynak kullanımının ve işletme altyapılarının yetersiz olması, Ar-Ge faaliyetlerinin düşük kalması ve enerji fiyatlarının rakiplere kıyasla yüksek kalması Türkiye'nin yatırımcı gözünde cazibesini azaltıyor. Saymış olduğumuz bu teknik etmenlerin yanında sektöre giriş için ilk yatırım maliyetlerinin artması, ruhsatlama prosedürlerinin uzaması ve bedellerinin yükselmesi yatırımcı için Türkiye maden sektörü cazibesini azaltmaktadır.

Özel sektör yatırımları artıyor

Türkiye'de maden sektörüne olan yatırımlar artarak devam ediyor. Madencilik alanında son yıllardaki kamu ve özel sektör yatırımlarına bakıldığında özel sektör yatırımlarının toplam yatırımlar içinde payının sürekli artarak yüzde 84'lere ulaştığı görülüyor. 2010⁴ yılında madencilik alanında 878,6 milyon TL olarak gerçekleşen kamu yatırımları yüzde 21'lik YBBO ile 2014 yılında 1 milyon 873.2 TL seviyesine geldi. Özel sektör yatırımları 2010 yılında 3 milyon 221.7 TL'den yüzde 32'lik YBBO ile artarak 9 milyon 904.8 TL'ye çıktı. Aynı dönemde madencilik sektörünün Türkiye'de gerçekleşen toplam yatırımlardan aldığı oran yüzde 1,9'dan yüzde 3,3'e yükseldi.

449 milyon TL'lik yabancı yatırım geldi

Diğer taraftan Türkiye'ye gelen yabancı sermayeli yatırımlar içinde maden sektörüne yatırım yapan şirket sayısı oransal

olarak azalsa da rakamsal olarak 2010 - 2014⁵ yılları arasında yüzde 34,8 yıllık birleşik büyüme oranıyla artarak 2014 yılında 449 milyon TL'ye ulaştığı görülüyor. Son yıllarda gerçekleşen önemli satın alma ve birleşmelere bakıldığında gerçekleşen işlemlerin sayısında değişme görülüyor. Yabancı ve Türk yatırımcı oranı yüzde 50'ler seviyesinde sabit kalıyor.

Türkiye madencilik sektöründe henüz ilk evrede

Madencilik alanında gelişmiş ülkelerle karşılaştırıldığında Türkiye madencilik sektörünün henüz erken evrelerinde olduğunu söylemek yanlış olmaz. Diğer pek çok alanda olduğu gibi Türkiye'nin bu potansiyelini fırsata çevirebilmesi için devlet tarafından verilen desteklerin yeniden gözden geçirilmesi, kolay vergilendirme, ruhsat işlemleri ve ihalelerin şeffaflaştırılması, sektörde standardizasyon, teknoloji kullanımı ve sürdürülebilir madencilik konularında düzenlemelere gmesi Türkiye maden sektörünün geleceğini belirlenmesinde önemli olacak.

Rekabet ortamında Ar-Ge'ye yönelmeli

Bununla beraber, Çin başta olmak üzere küresel ekonomilerdeki yavaşlama ile artan arz fazlasının getirdiği rekabet koşullarında kendilerinin ve Türkiye maden sektörünün geleceğini belirlemekte şirketlere de büyük ödevler düşüyor. Her geçen gün zorlaşan bu rekabet ortamında firmaların değişen şartlara uygun teknoloji ve standartların kullanımı, kaynak/tedarik zinciri yönetimi ve maliyet optimizasyonu, Ar-Ge ve inovasyon ile müşteri taleplerine uygun ürün gamı geliştirme ve yeni pazarlara açılmadaki başarıları Türkiye madencilik sektörüne yön veriyor.

Maden ihracatı azaldı

2015⁶ yılında 143,7 milyar dolar olarak gerçekleşen Türkiye'nin toplam ihracatından yüzde 2,7 pay alan madencilik sektörü ihracatı, bir önceki yıla göre yüzde 16'lık azalışla 3,9 milyar dolar olarak gerçekleşti. Geçtiğimiz yıl en çok ihraç edilen maden ürün grupları arasında yer alan doğal taşlar 1,9 milyar doları ile ilk sırada yer alırken, metalik cevherler 1 milyar dolar ile onu takip ediyor. 765 milyon dolar ile endüstriyel mineraller maden ihracatında üçüncü sırada yer alıyor. Geçtiğimiz yıl sektör ihracatının yapıldığı önemli bölgeler arasında Çin Halk Cumhuriyeti 1,4 milyar dolar ile ilk sırada yer alırken, bu bölgeye olan ihracatımızda 2014 yılına göre yüzde 22 oranında gerileme görüldü. Çin Halk Cumhuriyeti'ni, 410 milyon dolar ile ABD (yüzde 4,6 azalış), 129 milyon dolar ile İtalya (yüzde 2,5 azalış), 126 milyon dolar ile Suudi Arabistan (yüzde 0,5 azalış) ve 97 milyon dolar ile İsveç (yüzde 31 artış) takip etti.

Gündeminde iş kazaları ve yeni Maden Kanunu'nun bulunduğu madencilik sektöründe çoğu sektörü de etkileyen Çin'e yapılan ihracatın gerilemesi etkili oldu. 2009 ve 2012⁷ yılları arasında toplam yüzde 101'lik büyüme ile 2012 yılında 5 milyar dolara ulaşan maden ihracatı 2015 yılında dış etkenler ve Çin'e yapılan ihracatın gerilemesi nedeniyle 3,9 milyara geriledi. 2008'den bu yana yüzde 2,5 ve 3,3 arasında seyreden maden sektörünün toplam ihracattaki payı 2015 yılında yüzde 2,9'dan yüzde 2,7'ye geriledi.

5 Ekonomi Bakanlığı – Uluslararası Doğrudan Yatırımlar 2014

6 Türkiye İhracatçılar Meclisi

7 Türkiye İhracatçılar Meclisi

3 Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı – 2014 Faaliyet Raporu

4 Kalkınma Bakanlığı – Ekonomik ve Sosyal Göstergeler

Ekonominin lokomotifi çimento sektörü

Çimento, ülkemizde kentsel dönüşüm, altyapı projeleri ve devletin inşaat faaliyetlerini destekleyici politikası sayesinde her daim büyüyen ve parlayan bir sektör oldu. Önümüzdeki 3 yıl içinde yeni oyuncular ve kapasite artışıları çimento sektöründeki rekabeti artıracak olsa da hükümetin de inşaat sektörü faaliyetlerini destekleyici yönde kararlar almasıyla gelecek yıllarda çimentoda iç talep artacak. Çimento sektörü yatırım için cazipliğini koruyacak.



Nagehan Caner

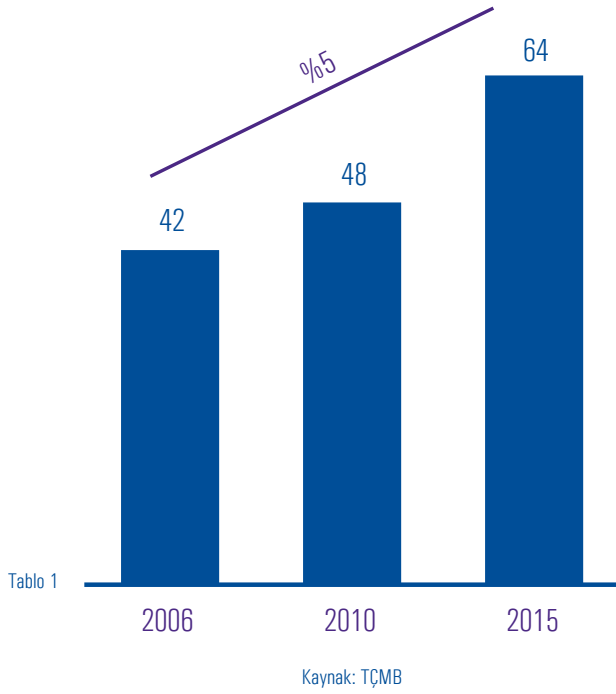
Birleşme ve Satınalma Danışmanlığı
Müdür
E: ncaner@kpmg.com



Ruhican Özen

Birleşme ve Satınalma Danışmanlığı
Danışman
E: ruhicanozen@kpmg.com

Türkiye çimento iç tüketimi (Milyon ton)



Ekonomik sıkıntılar yüzünden zaman zaman küçük çaplı dalgalanmalar olsa da Türkiye'nin çimento tüketimi son 10 yılda ortalama yüzde 5 büyüdü. Ancak 2015 yılı çimento sektörü açısından 2014'ten farklı olmadı. Sektör uzmanlarından aldığımız geri bildirimlere göre, 2015 yılında ülkede iki genel seçim yapılması, şirketlerin belirsizlik kaygısından dolayı inşaat sektörünün ivme kaybetmesine neden oldu. Haliyle, çimento da bu ivme kaybından nasibini en çok alan sektörlerden biri oldu. KPMG olarak 2016 yılında ise iç tüketimin 65,3 milyon ton civarında olacağını tahmin ediyoruz.

Tamamen bölgesel olarak arz ve talebin analiz edilmesi gereken çimento sektöründe, yüzde 26 ile en büyük iç talep payının Marmara Bölgesi'nde olması, bölgenin nüfusu ve çok sayıda büyük inşaat projesi olmasından dolayı şaşırtıcı değil. Marmara Bölgesi'ni sırasıyla Akdeniz ve İç Anadolu Bölgesi takip ediyor.

Sektörün öncü oyuncularıyla yaptığımız görüşmeler, analizlerimiz ve çimento sektörüyle ilgili verdiğimiz danışmanlık hizmetlerinden gelen tecrübemiz ışığında, çimento iç tüketimindeki ortalama büyümenin önümüzdeki 5 yıl boyunca yüzde 3-5 aralığında olacağını öngörüyoruz.

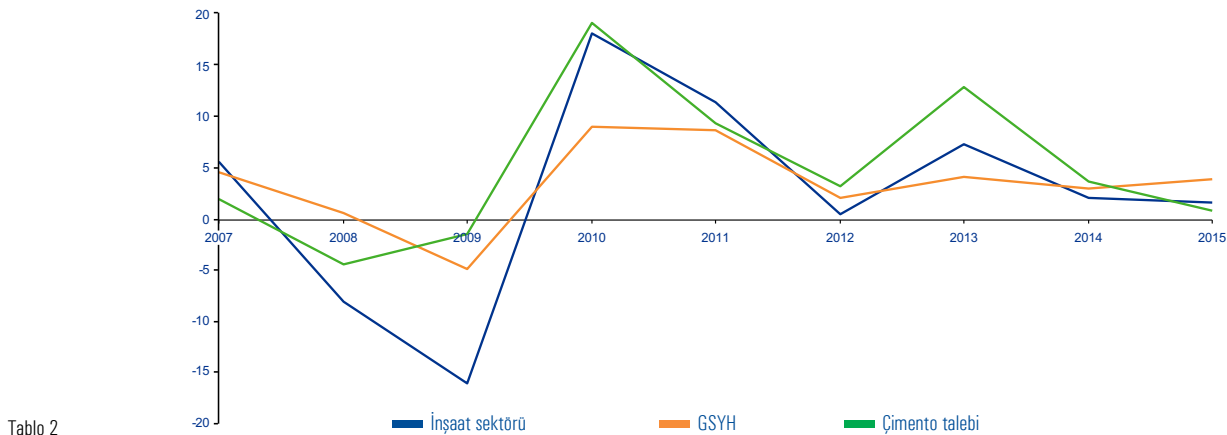
Gelecek yıllarda ne olacak?

Önümüzdeki yıllarda Türkiye'nin çimento talebindeki büyüme, geçmiş yıllara kıyasla biraz daha az olabilir. Ancak bu durum, çimentonun artık çekici bir sektör olmadığı anlamına gelmiyor. Sektörün öncü oyuncularıyla yaptığımız görüşmeler, analizlerimiz ve çimento sektörüyle ilgili verdiğimiz danışmanlık hizmetlerinden gelen tecrübemiz ışığında, çimento iç tüketimindeki ortalama büyümenin önümüzdeki 5 yıl boyunca yüzde 3-5 aralığında olacağını öngörüyoruz.

Çimentonun kankası: İnşaat

Çimento talebinin inşaat sektörüyle ve GSYH ile yüksek korelasyon gösterdiği, sektörün en önemli gerçeklerinden biri (bknz. aşağıdaki tablo). Halihazırda inşaat tipi olarak konutlar çimento tüketimi açısından birinci sırada yer alıyor. Konutları, altyapı ve konut dışı binalar takip ediyor.

GSYH, inşaat sektörü ve çimento talebi reel büyümesinin karşılaştırılması



İnşaat sektörünün önümüzdeki beş yıl boyunca yaklaşık ortalama yüzde 5 büyümesi bekleniyor. Bu büyümeden de görece daha yüksek payı altyapı segmenti alacak gibi görünüyor. Bu ise çimento tüketimi açısından olumlu bir durum. Çünkü, sektör uzmanları çimento için en büyük potansiyelin altyapı olduğunu söylüyor. (Tablo 3)

Segment bazında inşaat sektörünün büyümesi

	Yıllık bileşik büyüme oranı (%)	
	2010-15	2016-21
Konut inşaatı	7,1	4,7
Altyapı inşaatı	3,7	5,4
Konut dışı bina inşaatı	7,0	3,3

Tablo 3

Kaynak: Oxford Economics

Kentsel dönüşüm ile de 6,7 milyon konutun 2023 yılına kadar tekrar inşa edilmesi söz konusu. Bu projeler kapsamında 80 milyon tondan fazla kullanılacağı tahmin edilen çimentonun sektörü canlı tutacak faktörlerden biri olacağı görülüyor.

Göstergelerin yıldızı: Kişi başı çimento tüketimi

İnşaat faaliyetlerinin desteklenmesi dışında Türkiye'nin olağan demografik yapısı, nüfus artışı, kentsel yaşam tarzı konut taleplerini artırıyor. Çimento sektörü özelinde uzmanların ve analistlerin altını çizdiği en önemli gösterge kişi başına düşen çimento tüketimidir. Türkiye'de 2015 yılı itibarıyla 820 kg civarında olan kişi başı tüketimin, 2021 itibarıyla 1000 kilografa ulaşma potansiyeli göze çarpıyor. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler için 1.000 kg kişi başına tüketim, çimento sektörünün doyuma ulaşması anlamına geliyor. Dünyada gelişmiş ülkelere bakıldığında ve geçmiş kişi başına düşen çimento tüketimi incelendiğinde, tüketimin 1.000 kilografa ulaştıktan sonra üç ila beş yıl sabit kalarak düşüşe geçmesi kaçınılmaz görünüyor.



Son yıllardaki üzüntü kaynağı: İhracattaki düşüş

Son 5 yıl içerisinde ihracattaki düşüşün temel nedeni, bölgedeki sosyo-ekonomik ve politik istikrarsızlık olarak görülüyor. İhracatın en yüksek seviyeye ulaştığı 2010 yılından sonra, Irak ve Mısır'a yapılan ihracat dramatik şekilde düştü. Suriye'ye gönderilen ürünlerin miktarı da görece azaldı. Geçtiğimiz yıllarda Irak'a yapılan çimento ihracatının sürekli olarak düşmesinin temel nedenleri Irak'ın yeniden inşasının önemli ölçüde tamamlanması ve İran'ın Irak çimento pazarındaki penetrasyonunu artırmasıdır. İran'ın rekabetçi fiyatlandırma stratejisi, sektördeki varlığını artırması açısından etkili oldu.

Fakat önümüzdeki yıllarda çimento ihracatının bugünkü durumuna göre olumlu gelişmeler göstermesi öngörülüyor. Gürcistan'daki inşaat yatırımları ve Suriye'nin yeniden inşasının, Türkiye çimento sektörü için potansiyel oluşturması

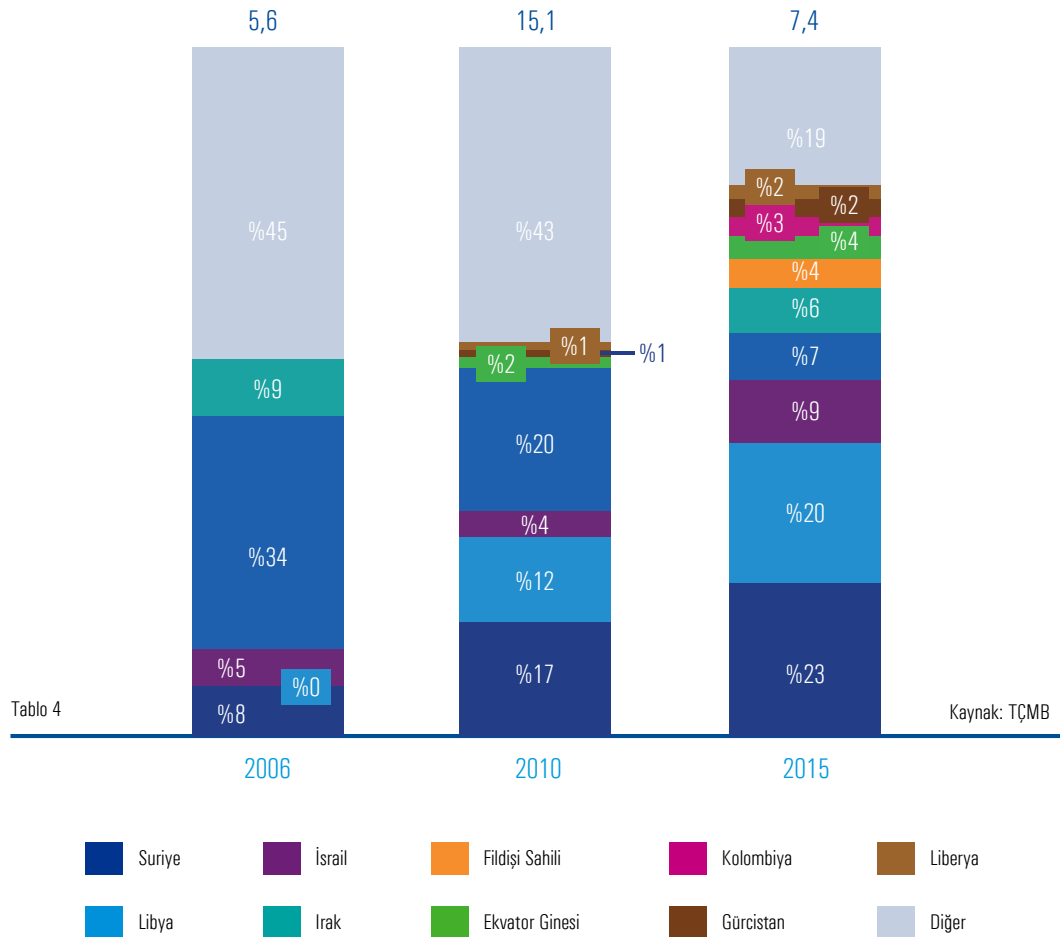
bekleniyor. Ayrıca, önümüzdeki 5 yıl içerisinde, İsrail'e olan ihracatın devam edeceği ve ABD ile Afrika'ya satılan ürünlerin hacimce artacağı tahmin ediliyor.

Ambargoların kalkmasından sonra İran'ın çimento sektöründeki etkisi konusunda iki değişik senaryo söz konusu:

İran'ın özellikle bölgedeki diğer pazarlarda penetrasyonunu artırma isteği uyanacağından, Türkiye'nin çimento ihracatı açısından bir tehdit oluşabilir.

Ambargolardan sonra İran'ın önemli yatırımlar çekmesi bekleniyor. Dolayısıyla İran ihracata değil de iç talebi karşılamaya yoğunlaşmak zorunda kalırsa Türkiye için bir tehdit oluşturmaz.

Türkiye'nin çimento ihracatı (Milyon ton)



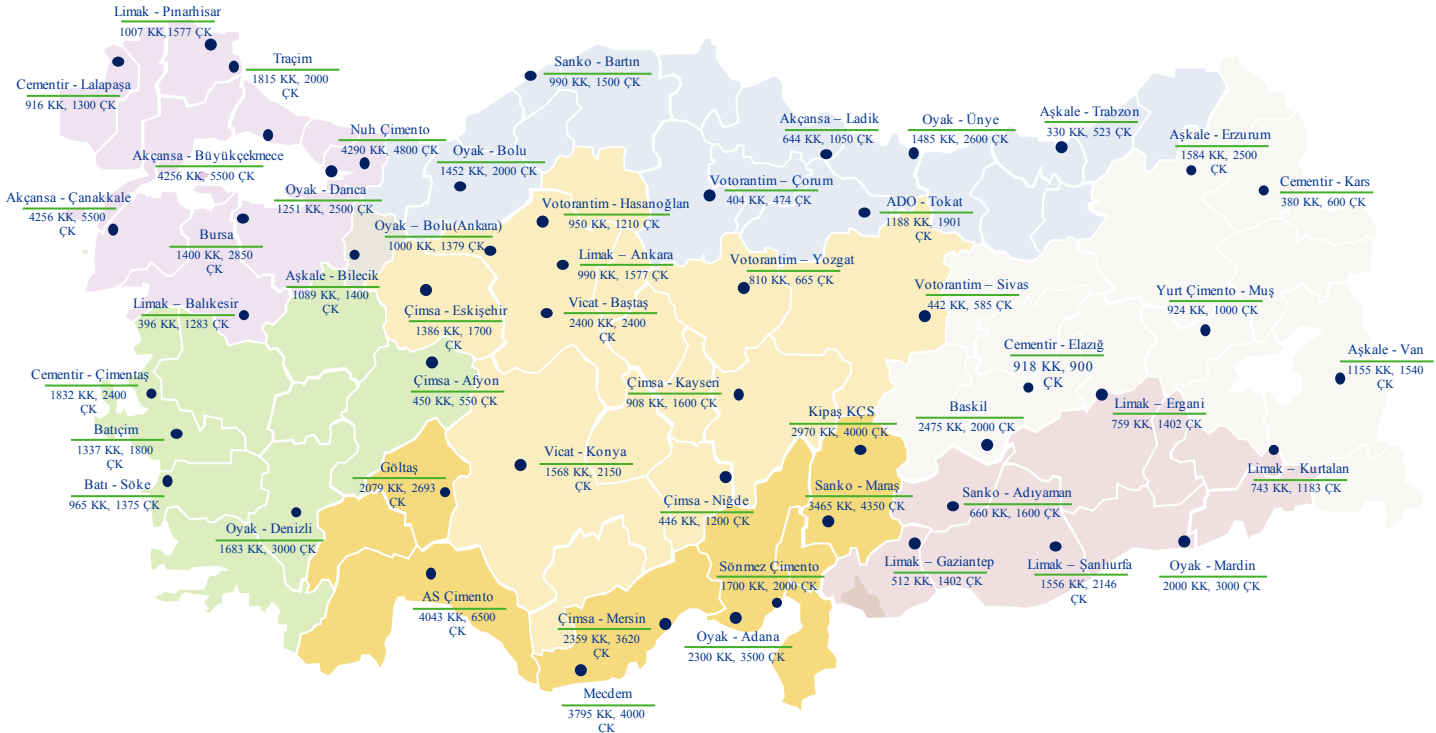
Güçlü oyuncular ve coğrafi yaygınlık

Türkiye'nin 7 bölgesinde bulunan 52 adet entegre çimento üretim tesisi sektördeki oyuncuların coğrafi yaygınlığını gösteriyor. Coğrafi yaygınlığın en önemli nedenlerin biri lojistik faktör. Çünkü sektörde üretim ve tüketim yerlerinin birbirine yakınlığına dikkat ediliyor. Karayolu taşımacılığı açısından 250-300 kilometrelik yarıçapın aşılması amaçlanıyor.

Aslında sektörün, büyük oyuncular tarafından domine edildiğini söylemek de mümkün. Türkiye çimento sektöründeki ilk 10 oyuncu, toplam klinker kapasitesinin yaklaşık yüzde 71'ini, toplam çimento kapasitesinin de yüzde 74'ünü oluşturuyor.

Kapasite kullanım oranları neden düşük?

Türkiye'de 2015 itibarıyla çimento kapasitesi (126,1 mt), toplam çimento üretiminin (71,4 mt) bir hayli üzerindedir. Bu durumun temel nedeni, üreticilerin sezonlara göre ciddi farklılık gösteren çimento talebini karşılayabilecek kapasite bulundurma gereksinimleridir. Ayrıca, yeni teknolojiyle kapasite artırımı yapan tesisler, eski teknoloji hatlarını kullanmama eğilimindedir. Bu hatlar, çoğu zaman atıl durumda kalabilmektedir. Bu durum, yeni teknoloji hatlarda özellikle enerji maliyetlerinin daha düşük olmasıyla ilintilidir.



Kaynak: TÇMB, Masaüstü araştırmaları, Mülakat çıktıları

Kapasite artırımları ve yeni oyuncular her zaman gündemde

Yüksek kâr marjları ve pazar potansiyeli birçok yatırımcının çimento üretimi için planlar yapmasına ve start almasına sebep oluyor. FAVÖK marjlarının yüzde 40'larda olması ve iç talebin büyüyerek devam etmesi, önümüzdeki 3-4 yıl içerisinde çimento sektöründeki oyuncu sayısının artmasına ve bazı mevcut oyuncuların kapasitelerini artırmasına ortam hazırlıyor.

2016 yılı bitmeden 1,5 milyon ton klinker kapasiteli 2 entegre tesisin Eskişehir ve Samsun'da inşaatının tamamlanmasını bekliyoruz. 2017 yılında ise pazarda var olan bazı oyuncuların kapasite artırımları ve bazı oyuncuların da yeni ve daha teknolojik tesislere taşınması söz konusu. 2018 yılında ise Limak Holding'in çimento yatırımlarını tamamlaması bekleniyor.

Çimento tesisleri sürekli periyodik yatırımlar gerektirmese de ilk yatırım maliyetleri yüksektir. 1 ton çimento üretimi için ortalama 100 euro kadar yatırım gerekir. Bu da 1 milyon ton üretim kapasiteli bir tesis için yaklaşık 100 milyon euro yatırım gerektiğini gösterir. Ancak, sektörden aldığımız geri bildirimlere göre bu miktar, doğru yatırım stratejileriyle ton başına 75 euroya kadar düşebiliyor.

Alternatif yakıt göze çarpan bir trend

Çimento üretiminde en büyük maliyet kalemi yaklaşık yüzde 50-55 payla enerjidir. Yurt içinde çimento fabrikaları enerji ihtiyaçlarını petrokok ve kömür ile karşılar. Şirketler enerji verimliliğine ve alternatif yakıt kullanımına yönelik çözümlerle üretim maliyetlerini düşürmeye çalışır. Bu sebeple şirketler yarı mamul olarak kullanılan klinkerin üretim sürecinde ısı enerjisinin yoğun olarak kullanılmasından dolayı ortaya çıkan atık sıcak gazların geri kazanımıyla enerji üretilmesine önem verir. Oyak ve Çimsa bu konuda sektörde öncü oyuncularlardır.

Yaklaşık 20 milyon TL'lik bir yatırımla şirketler yıllık enerji maliyetlerinden 6 milyon TL'lik tasarruf yapabilir. Önümüzdeki yıllar için de diğer oyuncuların alternatif yakıt kullanarak enerji maliyetlerini düşürmeye yönelik yatırımlar yapması veya tesislerini taşıyarak daha düşük maliyetli enerji kullanımına ortam hazırlayan entegre tesisler oluşturulması rekabet açısından kaçınılmaz görünüyor.

Ekonomik sıkıntılar yüzünden zaman zaman küçük çaplı dalgalanmalar olsa da Türkiye'nin çimento tüketimi son 10 yılda ortalama yüzde 5 büyüdü. KPMG olarak 2016 yılında ise iç tüketimin 65,3 milyon ton civarında olacağını tahmin ediyoruz.

Yeni oyuncuların her daim sıkıntısı: Pazara giriş engelleri

Yüksek yatırım maliyetleri, oyuncuların coğrafi yaygınlığı ve müşterilerin tedarikçilere bağlılığı, Türkiye çimento pazarına giriş için başlıca engeller olarak görülüyor.

Bahsettiğimiz gibi çimento tesisi kurmak için ton başına yaklaşık 100 euroluk yatırım gerekir. Yüksek kapasite bulundurma gerekliliği de göz önünde bulundurulduğunda, ilk yatırım maliyetlerinin hayli yüksek olduğu göze çarpıyor.

Türkiye'nin 7 bölgesine yayılmış bir oyuncu ağı var. Bu da özellikle başlıca oyuncuların kendi pazarlarında hakimiyetleri olduğunu gösteriyor.

Pazardan aldığımız geri bildirimlere göre hem son kullanıcılar hem de distribütörler sıklıkla tedarikçilerini değiştirme eğiliminde değiller. Bu durum da Türkiye çimento sektöründe tedarikçilere bağlılık olduğunun altını çiziyor.

Perakende trendleri ve önemli sonuçlar 2016

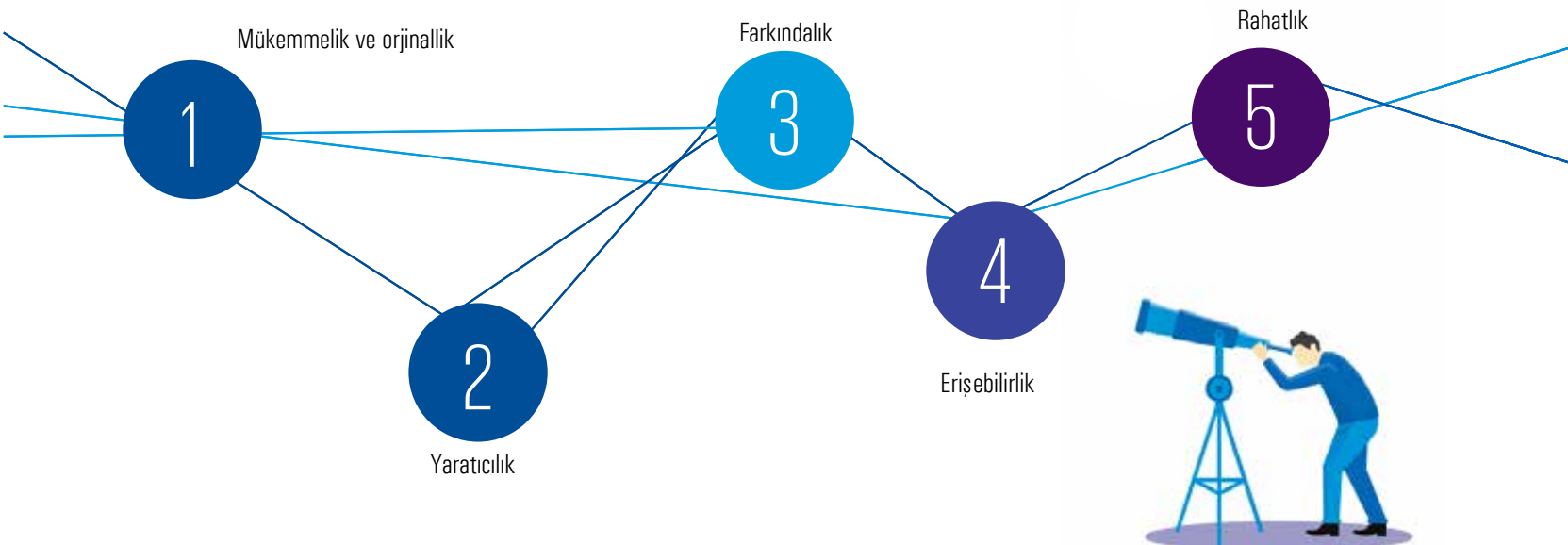
21'nci yüzyılın tüketicileri bulundukları her yerde internete bağlı ve gittikleri her yerde her zaman dünyanın parmaklarının ucunda olmasını bekliyor. İleri teknolojik gelişmeler perakende trendlerini hızla değiştiriyor. Günümüz gelişmelerini yakından takip eden KPMG, 2016'nın öne çıkan perakende trendlerini derledi.

Ürün satın almak, yeni ürün incelemeleri için sosyal medyayı gezmek, deneyimlerini paylaşmak veya cazip teklifleri araştırmak için mobil cihazları ve sosyal medya aracılığıyla zaten 7/24 sürekli "alışveriş halinde olan" internete bağlı genç tüketiciler sayesinde, "alışverişe çıkmak" artık modası geçmiş bir ifade haline geldi. Satın alma davranışlarındaki köklü değişim, perakendecilerin hem alışveriş deneyimini otantik, kişisel, unutulmaz ve sosyal medya üzerinden paylaşmaya değer kılmak için sürekli yenilikler yapmasını hem de ürünlerini tüketicinin tam ihtiyaç duyduğu ve satın almak isteyeceği anda onlara sunmasını zorunlu kıldı.

Perakendecilik kırılgımı çoktan yaşadı

Perakendeciliğin ekosistemini yeniden keşfetme konusunda dijitalin oynadığı rol konusunda artık şüphe yok. Perakendeciler, her adımda yenilik ve teknolojik dönüşüm gerektiren, giderek daha rekabetçi bir ortamda faaliyet gösteriyor. Günümüzde perakendecilik başarısı sadece olumlu bir işlemsel deneyimden ibaret değil. Pek çoğu "dijital yerliler" olan günümüz tüketicileri, sevdikleri markalardan kendileriyle ilişki kurabilecekleri, daha derinden bağlanabilecekleri ve sosyal medyada paylaşabilecekleri kalıcı etkili ürünler bekliyor. Akıllı perakendeciler buna yanıt olarak, tüketicilere kişisel seviyede ulaşabilen ve aynı zamanda farklı içerik kanallarında kusursuz bir deneyim yaşatabilen entegre bir platform olan özel "marka kişiliği" konseptine yöneliyor.

Tüketiciler beş trendden etkileniyor:



Çok kanallı perakendecilik devri geçti

Sektördeki düşünce liderleri, entegre veya entegre olmayan pek çok satış kanalı aracılığıyla satış yapmaya dayanan çok kanallı perakendecilik devrinin artık sona erdiği konusunda uyarıyor. Günümüzün internete sürekli bağlı ve pek çok farklı aygıt kullanan tüketicileri perakendecilerle artık geleneksel "satış kanalları" aracılığıyla değil, "temas noktaları" aracılığıyla iletişim kuruyor. Bu temas noktaları ise sadece mağazalar, çağrı merkezleri ve web sitelerini değil, akıllı telefonlar, tabletler ve hatta otomobiller aracılığıyla görüntülenen uygulamaları, araçları, SMS mesajlarını ve etkileşimli reklamları içeriyor.

"Yeni satış noktası" haline gelen müşteriler artık her an ve her yerden ürün veya hizmet araştırabiliyor, satın alabiliyor ve bunlarla ilgili içerikleri paylaşabiliyor. Heyecan verici bu yeni ve aktif ticaret döneminde, kuruluşlar değişen pazarlara ve tüketici davranışlarına uyum sağlayıp ayak uydurabilmek için daha fazla kaynak ayırıyor. Tüketici merkezli bu dünyada hataya yer yok ve akıllı kuruluşlar kendilerini diğerlerinden farklı bir noktaya koyabilmeye çalışıyor.



İzlenmesi gereken sekiz perakendecilik trendi

1. Dağıtımli Ticaret: "Buradan ve hemen satın al" yaklaşımı;

2. Öngörücü analiz: İnternete bağlı tüketiciler artık pek çok ürün incelemesi, karşılaştırmalı alışveriş, kolay satın alma ve pratik teslimat seçenekleri sunan dijital içeriğe sınırsız bir şekilde erişebilmenin keyfini çıkarıyor.

3. Fiyatlandırma: Perakendeciler, fiyatlandırma konusunda "aşağı çeken rekabetten" kaçınmanın yollarını keşfediyor.

4. Yapay zeka: Günümüzde tüketiciler pek çok ürünü satın almadan önce internette araştırma yapıyor.

5. Ödemeler: Hiçbir tüketici ödeme yapmak için uzun kuyrukta beklemek istemez.

6. Ortaklıklar: Perakendeciler, markalar ve finans kuruluşları arasındaki ortaklıklar hızla büyüyor.

7. Hatırlı pazarlama: Hatırlı pazarlama, daha fazla sayıda tüketiciyi ürün satın alma konusunda harekete geçirecek önemli bir etkiye sahip yumuşak bir satış yaklaşımını içerir.

8. Fiziksel ve dijital ortamlar: Tüketiciler, perakendecilerin fiziksel ve dijital ortamlarını entegre ederek kendilerine daha geniş kapsamlı bir deneyim sunmalarını bekliyor.

Perakendecilere yönelik başlıca beş ders

Tüketiciler artık yeni satış noktaları; günümüzün internete bağlı tüketicileri için alışveriş "deneyiminin" bir sınırı yok. Akıllı perakendeciler de, mobil tüketicilere her zaman ve her yerde doğru zamanlı bilgiler ve canlı destek hizmetleri sunarak onlara ayak uyduruyor.

Tüketicilerin yaklaşık yarısı perakende mağazalarına girecek; bu noktada önemli olan ise onlara anlamlı, unutulmaz, paylaşılabılır ve kişiselleştirilmiş bir alışveriş deneyimi yaşatabilmek. Tüketicilere dört duvarın dışına çıkan bir alışveriş deneyimi yaşatabilmek, başarının anahtarı.

Instagram aracılığıyla hatırlı pazarlama yaparak teknolojiyi marka kişiliğine entegre etmek, müşteri davranışlarını yönlendirebilmede güçlü bir araç olabilir; bu noktada perakendeciler, bu tür bir kampanyanın ürün teklifiyle ilişkili olduğundan ve müşteri ihtiyaçlarını karşıladığından emin olmak zorunda.

Fiyatlama modelleri ve stratejileri hızla gelişiyor; söz konusu rekabetçi fiyatlandırma olduğunda erken harekete geçmek gerekiyor. Tüketici faaliyetlerinin azaldığı ve arttığı durumları inceleyen analizler ve BT platformları, doğru zamanlı stratejiler geliştirme konusunda perakendecilere mevcut veya geleneksel politikalardan çok daha yardımcı olabilir.

Perakende sektöründe marka geliştirme, rekabet avantajları sunan ortaklıklar aracılığıyla önemli sonuçlar elde eden pek çok şirket için artık bir ekip çalışması haline geldi; stratejik ortaklıklar ise gelişmiş müşteri sadakat programları ile daha hızlı ve daha pratik ödemeler gibi çeşitli rekabet avantajları sunuyor. Bankalar ve şirketler, mobil tüketicilerin değişen ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mevcut kapasitelerini ve hizmetlerini anında ödeme teknolojileriyle geliştirerek bu oyunda iyi bir yer almaya çalışıyor.

Telekomünikasyonda var olma savaşı



**Geleneksel
telekomünikasyon
şirketleri için dijital geri
sayım başladı. Gelecekte
var olmak isteyen
telekomünikasyon
şirketlerinin, "tekboynuzları"
kendine örnek alması
gerekıyor. Başarının birinci
şartı, müşteri odaklılık.**

Alex Holt

KPMG İngiltere, Şirket Ortağı
E: aholt@kpmg.com

Geleneksel telekomünikasyon şirketleri eğer dijital fırsatlardan faydalanmazsa, on yıl gibi kısa bir süre sonra hayatta kalma mücadelesi vermeye başlayacak. Bu fırsatlardan faydalanabilmenin ilk şartı ise, "tekboynuz" (unicorn) olarak anılan, yani değerlemesi bir milyar doların üzerinde olan özel şirketleri ve iş yapış biçimlerini incelemek. Olumlu imajlarıyla tekboynuzlar, genellikle dijital sektörlerde faaliyet gösteriyor ve hızlı davranmaları, müşteri odaklı olmaları, büyük katma değer yaratmalarıyla biliniyor. Geleneksel telekomünikasyon şirketleri elbette tekboynuzun DNA'sını klonlayıp kendi şirketlerine aktaramaz. Bununla beraber, tekboynuzların başarısından ders çıkarıp bir yandan da geleneksel olarak güçlü oldukları alanlara odaklanmaya devam ederlerse, geleceğin dijital telekomünikasyon şirketi olmayı başarabilirler.

Diğer taraftan da, sektördeki karmaşaya rağmen geleneksel telekomünikasyon şirketleri, bugün geçmişte hiç olmadığı kadar güçlü bir konumda. Toplum ve şirketlerin daha güçlü ve daha güvenilir iletişim ağlarını talep etmesi, telekomünikasyon sektörünün altyapı alanındaki faaliyetlerinin her zamankinden daha önemli olduğu anlamına geliyor. Yakın zamanda KPMG tarafından gerçekleştirilen "İngiltere'nin Dijital Geleceği: Ekonomik Etki Analizi" başlıklı çalışmaya göre, ultra hızlı geniş bant yatırımlarının önümüzdeki on yılda İngiltere ekonomisine 30 milyar sterlinlik bir katkı yapacağı tahmin ediliyor. Büyük harcamalar yapmayı göze alanlar için ağ kapasitesini ve hızını artırma alanında uzun vadeli yatırım fırsatı mevcut.

Geleneksel telekomünikasyon şirketleri, en fazla sıkıntıyı perakende piyasasında yaşıyor. Dolayısıyla gelecekte en fazla rekabet bu alanda yaşanacak. Başarılarını dijital alanda da sürdürmek istiyorlarsa, geleneksel telekomünikasyon şirketlerinin, perakende faaliyetlerinde acil değişiklikler yapması gerekiyor.

Çözmeleri gereken ilk sorun; mühendislik odaklı değil, müşteri odaklı bir iş anlayışı geliştirmek. Müşteriyle ilgili konuların ikinci plana atılıp mühendisliğe odaklanması, geçmişten kalan kurum kültürünün sonucu olarak bazı telekomünikasyon şirketlerinde halen devam eden bir uygulama.

Tekboynuzlarda ise oyunun kuralları farklı. Önce müşterilerin gerçekten ihtiyaç duyduğu şeyleri tespit ediyorlar. Hızlı bir şekilde ürün geliştiriyorlar, geniş kullanıcı tabanı oluşturuyorlar ve son olarak da bu kullanıcı tabanından gelir elde etmenin yollarını arıyorlar.

Telekomünikasyon şirketlerinin son demlerini yaşamakta olduğu şeklindeki yorumlar aşırı abartılı olsa da performansın düşmekte olduğu da bir gerçek. Maliyet düşürme programları sayesinde bu düşüş bir miktar gizlenebildi. Ancak bu şirketlerin birçoğunun büyümesinin durduğu gerçeği hâlâ değişmedi. Muhtemelen bu acı gerçek olumlu bir işlev de görecek. Söz konusu şirketlerin bazılarının gerçeklerle yüzleşmesi ve kurum kültüründe önemli değişiklikler yapması gerekecek.

Müşteriye odaklanma ihtiyacının aciliyeti, Eski Dünya'dan Yeni Dijital Dünya'ya geçiş yapmalarını sağlayacak başka değişimleri de beraberinde getirecek.

Başarılı bir dijital telekomünikasyon şirketi, iş kararlarını alırken veri analitiğinden faydalanır. Veriler, müşterilerin ne istediğinin daha iyi anlaşılmasını sağlar. Böylece telekomünikasyon şirketi, hizmetlerinde müşterilerin istediği şekilde davranır. Müşterilerin gerçekten ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetleri sunabilir. Hizmetleri iyileştirmek ve müşteri taleplerine cevap vermek, telekomünikasyon şirketinin sağladığı hizmet sayısının artması sonucunu doğururken, bu sayede müşterilerin elde tutulma oranı da artar. Dijital telekomünikasyon şirketinin ticari faaliyetlerinde adeta özel sermaye fonu gibi acımasız davranması, yani gereksiz maliyetleri gözünün yaşına bakmadan kısması ve yatırım yaparken büyüme potansiyeli en yüksek alanları seçmesi şart.

Müşteri odaklılık merkezde

Müşteri deneyimi başından sonuna dijitalleştirildiğinde hizmetler otomasyona bağlanmış olur. Bu bir yandan müşteri memnuniyetini artırırken diğer yandan maliyetleri çok büyük oranda düşürür. Telekomünikasyon müşterilerinin talepleri genelde daha basittir. Bu basit taleplerin karşılanması için telekomünikasyon şirketleri insan müdahalesine ihtiyaç duyar ve bu durum süreç tasarımının başarısız olduğu anlamına gelir.

Yeni ve eski telekomünikasyon şirketlerinin büyüklüklerinin birbirinden çok farklı olması, iki model arasındaki en çarpıcı zıtlıklardan biri. Yaklaşık 500 milyon kullanıcısı olan, anlık mesajlaşma ve video hizmetleri sunan WhatsApp'ın çalışan sayısı, Facebook tarafından satın alındığında, 100'ün altındaydı.

Geleneksel bir telekomünikasyon şirketinde ise, sadece finans biriminde bunun birkaç katı çalışan olur. Bu karşılaştırmanın adil olmadığını düşünenler olabilir, ancak WhatsApp 22 milyar dolara satılmıştı ve bu rakam, İngiltere'deki en büyük cep telefonu operatörü olan EE'nin satış fiyatından daha yüksekti.

Fark nerede?

"Tekboynuzlarla", "dinozorlar" arasındaki mücadele hakkında çok şey söylendi. Geleneksel telekomünikasyon şirketlerinin, dijital telekomünikasyon şirketi olmanın getireceği faydaların farkına varmasının zamanı çoktan geldi.

Gerçekten müşteri odaklı olabilir, veri analitiğini uygun bir şekilde kullanabilir ve özel sermaye fonlarını kısındıracak bir ticari felsefe benimseyebilirlerse, ortaya çıkacak sonuçlar şimdiden belli:

- Yüksek oranda büyüme
- Düşük maliyet
- Müşterileri daha fazla elde tutma
- Sağlanan hizmet sayısında artış

Yatırımcıların bu sektöre para akıtmaya hazır olduğu açık, ancak kimin kazanacağı ve kimin kaybedeceği sorusunu daha fazla sorup ona göre hareket etmeye çalışıyorlar. Geleneksel telekomünikasyon şirketlerinin, daha fazla müşteri odaklı bir yaklaşım benimseyerek dijital geleceğe hazır olduklarını göstermelerinin zamanı geldi. Hâlâ vakit var, ancak dijital geri sayım devam ediyor...



Denetim Komitesi Enstitüsü toplantısında siber güvenlik tartışıldı

KPMG Denetim Komitesi Enstitüsü, “Denetim Komiteleri ve Siber Güvenlik” konulu üçüncü toplantısını 26 Temmuz 2016 tarihinde gerçekleştirdi. Toplantının ilk bölümünde KPMG Türkiye Risk Yönetimi Danışmanlığı Bölüm Başkanı ve Şirket Ortağı Hakan Aytekin’in “Denetim Komitesinde Siber Güvenlik” konulu konuşması ve KPMG İngiltere Siber Güvenlik Danışmanlığı Direktörü David Ferbrache’nin “Siber Suçlar” ile ilgili sunumu yer aldı.

İkinci bölümde denetim komitelerinde öne çıkan siber güvenlik riskleri paneli düzenlendi. Moderatörlüğünü Hakan Aytekin’in yaptığı panelin panelistleri Eczacıbaşı Holding Bilgi ve İletişim Sistemleri Grup Başkanı Levent Kızıltan ile Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu (BTK) Bilgi Teknolojileri Daire Başkanı Gökhan Evren oldu.

Toplantının üçüncü bölümünde de Denetim Komitesi Enstitüsü Başkanı ve Şirket Ortağı Şirin Soysal, KPMG’nin tüm dünyada düzenlediği 2015 Denetim Komitesi Araştırması’nın Türkiye sonuçlarını katılımcılarla paylaştı.

KPMG Employer Brand Summit’e katıldı

KPMG Türkiye İnsan Kaynakları Direktörü Seçil Namruk, 4 Ekim Salı günü Raffles Hotel İstanbul’da düzenlenen “Employer Brand Summit”te “KPMG Türkiye İnsan Kaynakları ve İç İletişim Stratejileri” konulu bir sunum gerçekleştirdi. Seçil Namruk sunumunda KPMG’nin insan kaynakları sürecinin nasıl yürüttüğünü anlattı.



“Bir Suistimalcinin Profili” ve suistimal önleme yöntemleri ele alındı

KPMG Türkiye Risk Yönetimi Danışmanlığı Bölüm Başkanı, Şirket Ortağı Hakan Aytekin ve KPMG Türkiye Risk Yönetimi Danışmanlığı Şirket Ortağı İdil Gürdil, 25 Ekim Salı günü Hidiv Kasrı Çubuklu’da düzenlenen Etik ve Uyum Yöneticileri Platformu Ekim ayı buluşmasında konuşma yaptı.

“Bir Suistimalcinin Profili” raporunun detaylarının konuşulduğu etkinlikte; suistimalci profillerinin, siber suistimallerin ve suistimali önleme yöntemleri incelendi.

KPMG Türkiye Vergi Bölümü Şirket Ortağı Eray Büyüksekan, Intertrust Turkey Annual Event’de konuşma yaptı

KPMG Türkiye Vergi Bölümü Şirket Ortağı Eray Büyüksekan, 6 Ekim Perşembe günü 18:00 – 21:30 saatleri arasında Conrad İstanbul Bosphorus’da düzenlenen “Intertrust Turkey Annual Event” panelinde konuşma yaptı.



KPMG Türkiye, Çöpüne Sahip Çık Vakfı'nı Destekliyor!

Çöpüne Sahip Çık Vakfı, çöpün yere/ çevreye değil çöpe atılması yönünde toplumda davranış dönüşümü yaratmayı ve herkes için temiz bir çevre sağlamayı amaçlayan bir vakıftır. KPMG Türkiye Gönüllüleri de, Çöpüne Sahip Çık Vakfı ile birçok proje gerçekleştirerek vakfın çevre kirliliğini azaltmak için yürüttüğü projelere destek vermektedir.

KPMG Gönüllüleri Senegal ve Gambiya'ya Gidiyor!

Sen de Gel, sosyal ve ekonomik alanda nitelikli ve sürdürülebilir gelişimi sağlamak amacıyla yapılandıracağı projeleri hayata geçirmek amacıyla kurulmuştur.

KPMG Türkiye olarak kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerimiz kapsamında bu derneğin denetimini bedelsiz



olarak yapmaktayız. Derneğin daveti üzerine; Denetim bölümünden Bilal Aköz ve Vergi bölümünden Arlin Şirinpınar, Ekim ayında Senegal ve Gambiya'daki projelerin operasyonel denetiminin gerçekleştirilmesinde rol almak için gönüllü oldular. Bilal ve Arlin 2 Kasım 2016'da yola çıkacak ve 8 gün süreyle sahada denetim çalışmalarını sürdürecekler.

Ağrı Türkeli Köyü İlköğretim Okulu

2013 yılında başlattığımız "Türkelili Çocuklar Gülsün" projemiz, sürdürülebilir kurumsal sosyal sorumluluk alanında en önem verdiğimiz çalışmalarımızdan biri. KPMG Türkiye olarak her yıl çeşitli dönemlerde Ağrı'daki Türkeli Köyü İlköğretim Okulu'nda okuyan çocuklara yardımda bulunuyor, öğrencilerin eğitim koşullarını iyileştirmek için çalışmalar yürütüyoruz. Bu yıl da öğrencilere yeni eğitim-öğretim yılı öncesinde kırtasiye malzemesi, kitap, defter, kıyafet göndererek destekte bulunduk.



Sinem Cantürk, "Proje Yönetiminde BT Risklerini" anlattı

KPMG Türkiye Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi Bölüm Başkanı ve Şirket Ortağı Sinem Cantürk, 11 Ekim Salı günü Microsoft Türkiye Levent'te düzenlenen "PMI Profesyonel Gelişim Aktivitesi"nde 18.00 - 20.45 saatleri arasında konuşma yaptı. Sinem Cantürk'ün "Proje Yönetiminde BT Riskleri" konulu sunumu katılımcılar tarafından ilgi gördü.

KPMG NART Risk Management Forum'a katıldı

KPMG Türkiye Denetim Bölümü Şirket Ortağı İsmail Ünal, 18 Ekim Salı günü Milli Reasürans Binası Konferans Salonu'nda 13.00-18.00 saatleri arasında düzenlenen "NART Risk Management Forum"da sunum yaptı. Ünal, katılımcılara inşaatla yükselen trendlerden bahsetti.





"Yönetim Gündeminde Vergi Affı" ve "Varlık Barışı"

"Yönetim Gündeminde Vergi Affı ve Varlık Barışı" toplantısı 11 Ekim Salı günü Ritz Otel İstanbul'da gerçekleşti. Yürürlüğe giren "vergi affı", "borç yapılandırması" ve "varlık barışı" konularında bilgi verdiğimiz bu toplantıda, yapılan düzenlemelerin yönetim ajandasına nasıl yansiyebileceğini ve muhtemel etkilerini ortaya koymayı; KPMG Türkiye olarak yönetim kademesine makro bir bakış sağlayabilmeyi amaçladık.

Açılış konuşmasını KPMG Türkiye Vergi Bölümü Başkanı ve Şirket Ortağı Abdulkadir Kahraman'ın gerçekleştirdiği etkinlik, KPMG Türkiye Vergi Bölümü Şirket Ortağı Hakan Orhan'ın "Kesinleşmiş Vergi Cezaları" konulu sunumuyla devam etti. Toplantının devamında; KPMG Türkiye Hukuk Şirket Ortağı Yusuf Penezoğlu, KPMG Türkiye Vergi Bölümü Şirket Ortağı M. Yavuz Öner, KPMG Türkiye Vergi Bölümü Şirket Ortağı Nihat Sönmez ve KPMG Türkiye Gümrük ve Dış Ticaret Direktörü Hakan Uçak konuşma yaptı.

Toplantının ikinci bölümünde ise KPMG Türkiye Vergi Bölümü Şirket Ortağı Emrah Akın Varlık Barışı Uygulaması ile ilgili bilgi verdi.

Zirve, seminer, konferans, etkinlik

Ar-Ge ve Teknokent Mevzuatı ele alındı

KPMG Türkiye Vergi Bölümü Direktörü Şaban Küçük, 5 Ekim Çarşamba günü Bilkent Cyberpark'ta düzenlenen "Yeni Ar-Ge ve Teknokent Mevzuatı Semineri"nde bir konuşma yaptı. Küçük, bölge dışı süre uygulamalarından, gümrük vergisi istisnalarından, BKK kararları ile yapılan düzenlemelerden, tam zamanlı ve kısmi zamanlı personellerden, teknoparklarda kurulan Ar-Ge merkezlerinden ve yeni yönetmeliklerde ön plana çıkan hususlardan bahsetti.

EMA Vergi Zirvesi yapıldı

EMA Bölgesi Vergi Zirvesi, 20-22 Eylül tarihleri arasında gerçekleştirildi. "Matrah Aşındırma Yoluyla Kâr Aktarımını Önleme Projesi"nin (BEPS) tartışıldığı zirve, Londra'da düzenlendi. KPMG profesyonelleri ve müşterilerinden oluşan zirveye, KPMG Türkiye adına KPMG Türkiye Vergi Bölümü Başkanı Abdulkadir Kahraman, Vergi Şirket Ortakları Timur Çakmak, Murat Palaoğlu, Eray Büyüksekan ve Erdal Tıkmak katıldı.

DCD Konferansı Aralık'ta yapılacak

Türkiye'nin en büyük veri merkezi, sanallaştırma ve bulut teknolojisi altyapısı konferansı Data Center Dynamics (DCD), 6 Aralık Salı günü Hilton Bomonti'de gerçekleştirilecek.

Bu yıl "DCD Converged Türkiye" ismiyle 7. kez İstanbul'da düzenlenecek olan konferans, Türkiye pazarının yanı sıra Ortadoğu ve Avrupa'dan da katılımcıların dikkatini çekiyor. Etkinlikte, sektörün öncüsü olan kuruluşların temsilcileriyle birlikte yanı sıra KPMG Türkiye Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi Bölüm Başkanı ve Şirket Ortağı Sinem Cantürk de panelist olarak yer alacak.

KPMG Türkiye'nin "Knowledge Partner" olarak yer alacağı konferansta Sinem Cantürk, günlük yaşamda birçok kişi ve kuruluş tarafından toplanan kişisel verilerin korunmasından bahsedecek. Cantürk, geçtiğimiz günlerde yürürlüğe giren Kişisel Verilerin Korunması Kanunu ile ilgili görüşlerini de panelde katılımcılarla paylaşacak.

KPMG'den 2016 Türkiye İç Denetim Kongresi'nde sunum

KPMG Türkiye Danışmanlık Hizmetleri Direktörü Naciye Kurtuluş Sime, 31 Ekim-1 Kasım tarihleri arasında WyndhamGrand Levent'te düzenlenen "2016 Türkiye İç Denetim Kongresi"nde sunum yaptı. Naciye Kurtuluş Sime, geleceğin iç denetiminden bahsetti.



KPMG Türkiye hikayesinin yeni kahramanları işbaşı yaptı

‘Yeni bir iş kültürüne ihtiyaç var’ diyerek yola çıkan ve ‘Hikayesi olan gençler arıyoruz’ diyen KPMG Türkiye’nin başvurusuna yanıt veren genç mezunlar, hikayeye ortak olmak için işbaşı yaptı. KPMG’nin çağrısı üzerine başvurularına CV’leriyle birlikte ‘hikayelerini’ de ekleyen yeni mezunlardan 110 genç artık KPMG Türkiye ailesinin birer üyesi. Uluslararası denetim, vergi ve danışmanlık şirketi KPMG Türkiye’nin hikayesi büyüyor. İtibarını rakamlarla ifade eden şirketlerin, ‘neden var oldukları ve ne için çalıştıkları’ sorularından uzaklaştığı tespitinden yola çıkan KPMG Türkiye, bu yıl iş başvurusunda bulunacak gençlere, “Kısa ve kuru özgeçmişler yerine bize hikayenizi anlatın. Gelin bizim hikayemize katılın” çağrısı yaptı. Yaklaşık 5 bin başvurusu arasından seçilen 110 yeni mezun genç, KPMG’nin hikayesini birlikte yazmak için yola çıktı. Küresel ve yerel bilgi birikimini Türkiye’nin genç potansiyeliyle paylaşmayı vizyon edinen KPMG Türkiye, kurmaya çalıştığı

yeni iş anlayışıyla sadece iş hikayelerine değil aynı zamanda her çalışanın kendi hikayesine de odaklanıyor, herkesin kendi hikayesini keşfetmesini amaçlıyor.

KPMG Türkiye Başkanı Ferruh Tunç, iş dünyasına yansımaları hedefledikleri anlayışlarını şöyle anlattı:

“İş dünyasındaki başarı sadece rakamlara dayalı. Bu durum şirketlerin neden var oldukları, toplumla ne derece ilişkileri oldukları gibi konuları ortadan kaldırıyor. Oysa herkesin kendi hikayesi var ve iş hayatı bu hikayeden ayrılmıyor. Başvuru yapan gençlerimizin kim olduklarını, ne yapmak istediklerini, onlara neyin iyi hissettirdiğini öğrenerek kendilerini daha samimi bir şekilde tanımak böylelikle de mülakat sürecinin yapaylığını ortadan kaldırmak istedik. KPMG Türkiye’nin dönüşüm yolculuğundaki hikayesini, yeni arkadaşlarımızın hikayeleriyle güçlendiriyoruz” dedi.

Yeni 11’imiz sahada

KPMG Türkiye’nin 11 kıdemli müdürü şirketin yeni direktörleri oldu. Kariyerlerinde yeni bir sayfa açan Ehtiram İsmayilov, Servet Gözel, Berker Köktener, Ali Demirel, Hakan Uçak, Hakan Tüfekçiler, Mert Öner, Onur Okutur, Sezgin Topçu, Ozan Özarıkça ve Hakan Sami Demirelli, KPMG Türkiye Başkanı Ferruh Tunç ile buluşarak yeni dönemin başlama vuruşunu yaptı.

Genç ekip arkadaşlarına seslenen Tunç “Bugün, KPMG’nin hikayesine olan güvenimi tazelediğim özel bir gün” dedi. Hikayesini keşfetmiş gençlerle KPMG Türkiye’nin hedeflerine ilerlediğini belirten Tunç, “Bu arkadaşlarımızın kendileri, KPMG Türkiye ve müşterilerimiz başta olmak üzere bütün paydaşlarımız için yüksek değer, sağlam güvence ve benzersiz deneyim üretme hikayesinde hem bireysel hem de kuşak olarak çok özel olarak anılacağına yürekten inanıyorum. KPMG Türkiye gençleşerek, güçlenerek, geleceğe umutla bakarak yürümeye devam ediyor” diye konuştu.



KPMG Eğitim Merkezi

KPMG Eğitim Merkezi düzenlediği eğitimlerle iş dünyasını ilgilendiren en güncel değişiklikleri ve yeni düzenlemeleri, sektörlerin profesyonelleriyle paylaşıyor. Bu eğitimlerde, iş dünyasının karşılaştığı sorunlarla ilgili çözüm önerileri sunuluyor. KPMG Gündem'de, gerçekleştirdiğimiz eğitimlerle ilgili katılımcı görüşlerine yer verdik. Ayrıca 2016 Eylül - Ekim aylarında gerçekleşecek kurslarla ilgili detayları da tablodan inceleyebilirsiniz.

İç Denetim / İç Kontrol

Yolsuzluk/Rüşvet Karşısı ve Uluslararası En İyi Uygulamalar Kapsamında İş Etiği	20 Eylül	
Uygulamalı İç Denetim ve İç Kontrol Eğitimi		6-7 Ekim
COBIT ve Bilgi Teknolojileri Denetimi		20-21 Ekim
İç Denetim Yöneticileri İçin Denetim Faaliyetlerinin Etkin Yönetimi		21 Ekim

UFRS Uygulamalı

Uygulamalı Temel UFRS	21-22-23 Eylül	11-12-13 Ekim 2016
UFRS'de Vergi Uygulamaları (UMS12-Kurumlar Vergisi/Ertelenmiş Vergi	27 Eylül	
UFRS'ye Göre Konsolidasyon		19 Ekim
Sigortacılık Muhasebe Uygulamaları ve TMS/TFRS Karşılaştırması		25-26 Ekim

Vergi

Temel Vergi, Muhasebe Uygulamaları ve Transfer Fiyatlaması

Eğitimlerinizde ve eğitimcilerinizde, Bilgi birikimi ve bilgi paylaşımının çok güzel olması, zamanın verimli kullanılması, güler yüzlü ve samimi bir ortamın yaratılması, karşılıklı samimi bir eğitim anlayışının benimsenmesi, eğitim sürecince her an görüşlere yer verilmesi, soruların sorulabilmesi, anlık cevapların alınabilmesi, özellikle kendi alanıyla ilgili, sgk+vergi mevzuatı konularında yeni bilgilerin çok güzel bir dille anlatımı, sayfalar dolusu kanun ve tebliğlerde yer alan ve bazen çok karışık olan bazı konu ve ifadelerin, eğitimlerinizle sadeleşmiş ve örnekli anlatımları ile anlaşılır hale gelmesi, eğitimlerde dağıtılan dokümanlardan bile sonraki süreçlerde faydalanma imkanının bulunması, bunun yanında mail olarak gelen ve kanun ve tebliğ metninin yanında özet anlatımların olması çok yerinde ve faydalı olması.

Ali Kurumlu Fatih Profil A.Ş. / Muhasebe Sorumlusu

Transfer Fiyatlandırması Temel İlkeleri	30 Eylül	
Damga Vergisi		4 Ekim
E-Defter, E-Fatura, E-Arşiv Eğitimi ve Karşılaşılan Sorunlar		13 Ekim 2016, İzmir

Muhasebe - Finans

"Yatırım Finansman Temini ve Şirketlerin Yeniden Yapılandırılması Süreçlerinde Vergi Planlaması ve Teşvikler"

"Katılmış Olduğumuz Yatırım finansmanı ve Vergi Teşvikleri konulu eğitimden gayet verim aldığımızı ve Eğitimcilerinizi kalitelerinden hoşnut olduğumuzu rahatlıkla söyleyebiliriz." Bu eğitim kısa vadede yapmış olduğumuz vergi çalışmalarında bizlere yol göstermiştir. Bundan sonraki birimimize uygun eğitimleri hassasiyetle takip etmekteyiz ve ilk fırsatta eğitimlerinizden tekrardan faydalanmak istiyoruz.

Muhammet Çalışır Linde Opsan Otomotiv Parça San. ve Tic.A.Ş. / Muhasebe ve Finans Sorumlusu

Finansal Piyasalar, Şirketlerde Hazine Yönetimi ve Türev Ürünlerin Kullanımı

"Uzun zamandır arzu ettiğim bu eğitim benim açımdan çok olumlu olmuştur, yıllardır bu işlerin içinde olmamıza rağmen bilgilerin yenilenmesi, örneklenilerek aktarılması Kafalarda daha kalıcı olup kendi adıma çok memnun olduğumu belirtmek isterim. Eğitimcinizin ifadeleri gayet başarılı ve gösterilen ilgi çok başarılı idi. ilginize çok teşekkür ediyorum."

Mine Gencay Atlas Enerji Üretim A.Ş. / Finans

Finansçı Olmayanlar İçin Temel Düzey Finans	19 Eylül	6 Ekim
Makro Ekonomik Göstergelerin Yorumlanması	28-29 Eylül	17-18 Kasım
Temel Düzey Muhasebe		6-7 Aralık, İzmir
Temel Düzey Muhasebe		5-6 Ekim, İstanbul
Finansal Piyasalar, Şirketlerde Hazine Yönetimi ve Türev Ürünlerin Kullanımı		6-7 Ekim
Temel Düzey Vergi ve Muhasebe Uygulamaları		12 Ekim
Finansal Tablolar Analizi		31 Ekim

Diğer Eğitimlerimiz

Bordro Uygulamaları Atölyesi	27 Eylül, İzmir	
------------------------------	-----------------	--

Eğitim Konularımız

İç denetim
Vergi
Muhasebe/finans
UFRS

KPMG Eğitim Merkezi

Eğitimlerimizle kazandığımız bilgi birikimimizi ve tecrübemizi sizlerle paylaşmak, iş dünyasını ilgilendiren güncel değişiklikleri, yeni düzenlemeleri size aktarmak ve karşılaştığınız sorunlara çözüm bulmak istiyoruz.



2015 yılında
45 farklı konuda eğitim düzenledik.

Vergi	%92
UFRS	%90
Muhasebe/finans	%93
Danışmanlık	%92



2015 yılında 1,200 'ü aşkın kişiye eğitim verdik.

Katılımcıların %90'dan fazlası eğitimlerimizi çevresine tavsiye edeceğini söylüyor.



Deneyimli profesyonellerden oluşan eğitim kadromuz

15 Ortak
13 Kıdemli Müdür
4 Müdür
6 Direktör

İLETİŞİM

Ferruh Tunç

KPMG Türkiye Başkanı,
ftunc@kpmg.com

Murat Alsan

Denetim Bölüm Başkanı,
Şirket Ortağı
malsan@kpmg.com

Abdulkadir Kahraman

Vergi Bölüm Başkanı,
Şirket Ortağı
akahraman@kpmg.com

Hande Şenova

Danışmanlık Bölüm Başkanı,
Şirket Ortağı

Kurumsal İletişim

Figen Tahiroğlu Würsching

Kurumsal İletişim ve
Pazarlama Kıdemli Müdür
+90 0216 681 90 00
ftahiroglu@kpmg.com

SEKTÖRLER:

Endüstriyel Üretim

Hakan Ölekli

Denetim, Şirket Ortağı
holekli@kpmg.com

Finansal Hizmetler

Murat Alsan

Denetim Bölüm Başkanı,
Şirket Ortağı
malsan@kpmg.com

Gayrimenkul ve Altyapı

İsmail Önder Ünal

Denetim, Şirket Ortağı
iunal@kpmg.com

Enerji

Onur Okutur

Danışmanlık, Direktör
ookutur@kpmg.com

Kamu

Emrah Akın

Vergi, Şirket Ortağı
eakin@kpmg.com

Otomotiv

Ergün Kış

Denetim, Şirket Ortağı
ergunkis@kpmg.com

ÜLKE MASALARI

ALMANYA

Ergün Kış

Denetim, Şirket Ortağı
Almanya Masası Lideri
ergunkis@kpmg.com

AMERİKA

Hakan Aytekin

Danışmanlık, Şirket Ortağı
Amerika Masası Lideri
hakanaytekin@kpmg.com

FRANSA

Jean-Andre Bonnardel

Danışmanlık, Direktör
Fransa Masası Lideri
jeanbonnardel@kpmg.com

İTALYA

Tayfun Pişirir

Danışmanlık, Şirket Ortağı
İtalya Masası Lideri
tayfunpisirir@kpmg.com

JAPONYA

Eray Büyükkseban

Vergi, Şirket Ortağı
Japonya Masası Lideri
ebuyukseban@kpmg.com

KORE

Murat Palaoglu

Kore Masası Lideri
mpalaoglu@kpmg.com

KPMG OFİSLER:

İSTANBUL (Merkez Ofis)

Rüzgarlıbahçe Mh. Kavak Sk.
No: 29, 34805 Kavacık-Beykoz,
İstanbul / Türkiye

İZMİR

Heris Tower, Akdeniz Mh. Şehit
Fethi Bey Cd. No: 55 Kat 21, 35210
Alsancak, İzmir / Türkiye

Halil Bağdınlı

Vergi, Şirket Ortağı
+90 232 464 20 45
hbagdinli@kpmg.com

İsmail Önder Ünal

Denetim, Şirket Ortağı
+90 232 464 20 45
iunal@kpmg.com

ANKARA

The Paragon İş Merkezi Kızılırmak
Mh. Ufuk Üniversitesi Cd. 1445 Sk.
No: 2 Kat: 13 Çukurambar
Ankara 06550 Türkiye
+90 (312) 491 72 31

Timur Çakmak

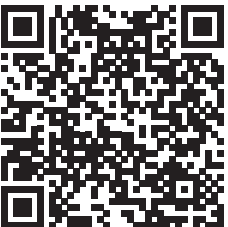
Vergi, Şirket Ortağı
+90 216 681 90 00
tcakmak@kpmg.com

Engin Ölmez

Denetim, Kıdemli Müdür
+90 312 491 72 31
eolmez@kpmg.com

Denize atılan
plastik poşetler
deniz canlılarına
zarar vermektedir.





KPMG
Gündem'in
diğer sayılarını
okudunuz mu?

Bu dökümanda yer alan bilgiler genel içeriklidir ve herhangi bir gerçek veya tüzel kişinin özel durumuna hitap etmemektedir. Sürekli güncel ve doğru bilgi sunumuna özen gösterilmesine karşın bu bilgiler her zaman her durumda doğru olmayabilir. Hiç kimse özel durumuna uygun bir uzman görüşü almaksızın , bu dökümanda yer alan bilgilere dayanarak hareket etmemelidir. KPMG International Cooperative bir İsviçre kuruluşudur. KPMG bağımsız şirketler ağıının üye firmaları KPMG International Cooperative'e bağlıdır. KPMG International Cooperative müşterilerine herhangi bir hizmet sunmamaktadır. Hiç bir üye firmanın KPMG International Cooperative'e veya bir başka üye firmayı üçüncü şahıslar ile karşı karşıya getirecek zorlayıcı yada bağlayıcı hiçbir yetkisi yoktur.

© 2016 Akis Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş., KPMG International Cooperative'in üyesi bir Türk şirkettir. KPMG adı ve KPMG logosu KPMG International Cooperative'in tescilli ticari markalarıdır. Türkiye'de basılmıştır.